

### Industrielle Beziehungen und soziale Gerechtigkeitseinstellungen: eine gerechtigkeitstheoretische Erklärung der betrieblichen Mitbestimmung

Lengfeld, Holger; Liebig, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lengfeld, H., & Liebig, S. (2000). Industrielle Beziehungen und soziale Gerechtigkeitseinstellungen: eine gerechtigkeitstheoretische Erklärung der betrieblichen Mitbestimmung. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 7(1), 10-41. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344382>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Holger Lengfeld, Stefan Liebig<sup>\*</sup>

## **Industrielle Beziehungen und soziale Gerechtigkeitseinstellungen.**

### **Eine gerechtigkeits-theoretische Erklärung der betrieblichen Mitbestimmung<sup>\*\*</sup>**

*Der Aufsatz geht der Frage nach, wie sich unterschiedliche Wirkungsgrade der Betriebsratsmitbestimmung in verschiedenen Betrieben erklären lassen. Auf der Grundlage des methodologischen Individualismus und der Erkenntnisse der soziologischen Gerechtigkeitsforschung werden konzeptionelle Überlegungen für eine neue Theorie der betrieblichen Mitbestimmung vorgestellt. In ihrem Mittelpunkt stehen soziale Gerechtigkeitseinstellungen von Beschäftigten, deren strukturelle Ursprünge und Folgen für die Mitbestimmung. Um erste Hinweise auf die empirische Gültigkeit des vorgestellten Ansatzes zu erhalten, werden die Ergebnisse aus einer qualitativen Mitarbeiterbefragung in vier Betrieben vorgestellt.*

### **Industrial Relations and Social Justice Beliefs. A Justice-based Explanation of Works Councils' Co-Determination.**

*The article discusses the question, of why the effectiveness of workplaces councils' co-determination varies in different between firms. Following Combining a methodological individualism analysis with and based on the results of sociological justice research on justice, fundamental considerations for this article presents a new theory of co-determination are presented. The theory focuses on workers' the attitudes workers have towards justice, their structural causes and their consequences implications for co-determination. Results from a qualitative employee survey illustrate the justice theory presented.*

---

<sup>\*</sup> Dr. Stefan Liebig ist Leiter der Nachwuchsgruppe „Interdisziplinäre Soziale Gerechtigkeitsforschung“, die am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin von der Volkswagen-Stiftung finanziert wird.

Arbeitsschwerpunkte: Empirische Gerechtigkeitsforschung, Organisationssoziologie, soziologische Ungleichheitsforschung.

Holger Lengfeld, Dipl.-Pol., Dipl.-Kfm. (FH), ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen“, das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wird.

Arbeitsschwerpunkte: Theorie Industrieller Beziehungen, empirische Gerechtigkeitsforschung, Politische Soziologie.

Kontakt: Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, 10099 Berlin (e-mail: stefan.liebig@rz.hu-berlin.de, holger.lengfeld@rz.hu-berlin.de).

Für konstruktive Kritik an verschiedenen Fassungen des Beitrags danken wir Walther Müller-Jentsch, Stephan Schlothfeldt sowie einem anonymen Gutachter dieser Zeitschrift.

<sup>\*\*</sup> Artikel eingegangen: 29.11.1999, revidierte Fassung akzeptiert: 17.1.2000.

Soziologische Theorien der betrieblichen Mitbestimmung stehen vor der Aufgabe, die soziale Wirklichkeit der Aushandlungsbeziehung zwischen Management und Betriebsrat vor dem Hintergrund geltender Rechtsnormen zu erklären. Dabei wird vorausgesetzt, dass das Recht nicht als einzige Determinante der Handlungsweisen der betrieblichen Kollektivakteure angesehen wird. Ein Blick zurück in die Geschichte der Mitbestimmungsforschung zeigt jedoch, dass dies nicht immer so gesehen wurde. Die Annahme der Rechtsdeterminierung hatte vor allem die Diskussion in den fünfziger und sechziger Jahren bestimmt. Der Grund liegt sicherlich in den damals vorrangigen Forschungsinteressen, die die Auswirkungen der damals neuen Mitbestimmungsgesetze auf die Beziehung zwischen Belegschaft und Eigentümern untersuchen wollten (vgl. z.B. Neuloh 1956, 1960). Mit Beginn der achtziger Jahre wurde jedoch deutlich, dass die Mitbestimmungswirklichkeit aus einer derartigen Perspektive nur unzureichend erfasst werden kann. Als Auslöser kann die bekannte Betriebsratstypologie von Hermann Kotthoff (1981) angesehen werden. Seitdem gilt als gesicherter Forschungsstand, dass die soziale Wirklichkeit der Mitbestimmung als Folge von ökonomischen, technologischen, gesellschafts- und betriebskulturellen Faktoren anzusehen ist, die den Industriellen Beziehungen von Betrieb zu Betrieb eine jeweils spezifische Färbung verleihen können. Hoch umstritten ist jedoch, welche der genannten Faktoren als vorrangig zur Erklärung der Mitbestimmungswirklichkeit anzusehen sind. In der heutigen Diskussion befinden sich konkurrierende Theorien, die jeweils einen der genannten Faktoren in den Vordergrund stellen.

Warum dies so ist, verdeutlicht ein Blick auf die beiden vorherrschenden sozialtheoretischen Modelle in der Mitbestimmungsforschung. Entweder man konzentriert sich zur Erklärung der Mitbestimmungswirklichkeit darauf, die *strukturellen* Gegebenheiten des Betriebs oder der gesellschaftlichen Umwelt als entscheidende Einflussgrößen zu untersuchen. Oder man verlegt sich auf die *Handlungsebene* und analysiert die konkreten Formen der Mitbestimmung als Resultat von spezifischen Interaktionen zwischen Managern und Betriebsräten. Es ist geradezu ein Kennzeichen der aktuellen Diskussion, dass es den beiden unterschiedlichen Modellen bislang nicht gelungen ist, eine überzeugende Erklärung der Vielfältigkeit der Mitbestimmungswirklichkeit zu bieten; eine Erklärung, die darüber hinaus auch so formuliert ist, dass sie empirisch überprüft werden kann.

Mit diesem Aufsatz möchten wir genau dazu einen Vorschlag unterbreiten. Wir wollen klären, wie Struktur und Akteurshandlung als die zwei Seiten einer Theorie betrieblicher Verhandlungsbeziehungen so miteinander verbunden werden können, ohne die eine gegen die andere analytisch auszuspielen. Auf dieser Basis wollen wir einen konzeptionellen Vorschlag zur Erklärung der Mitbestimmungswirklichkeit unterbreiten, der explizit darauf angelegt ist, empirisch überprüfbar zu sein. Im ersten Abschnitt werden wir zunächst die zwei konkurrierenden Modelle der Mitbestimmungstheorie diskutieren. Vor diesem Hintergrund werden wir im zweiten Abschnitt ein alternatives sozialtheoretisches Modell vorstellen. Dies wird in den Abschnitten drei und vier für die Erklärung der betrieblichen Mitbestimmung angewendet. In ihrem Mittelpunkt stehen soziale Gerechtigkeitseinstellungen von Beschäftigten, deren

strukturelle Ursprünge und Folgen für die Mitbestimmungswirklichkeit. Diese *gerechtigkeitstheoretische Erklärung* wird im fünften Abschnitt anhand der Ergebnisse einer Pilotstudie veranschaulicht. Der Schlussteil fasst die wichtigsten Aussagen zusammen und setzt sich mit möglichen Einwänden auseinander.

## 1. Zwei sozialtheoretische Modelle der betrieblichen Mitbestimmung

Versucht man, die bisherigen Theorien der Mitbestimmung zu systematisieren, so kann man zwei sozialtheoretische Modelle unterscheiden. Das *Makromodell* geht davon aus, dass die Handlungen der betriebspolitischen Akteure als Resultat von Restriktionen anzusehen sind, die die Austauschbeziehung vorstrukturieren. Diese Restriktionen sind Wirkungen von auf Dauer gestellten Institutionen, wobei die Veränderung der Institutionen dem unmittelbaren Einfluss der Akteure entzogen ist. Das *Mikromodell* basiert hingegen auf der Annahme, betriebliche Akteure würden in Verhandlungsbeziehungen Verhaltenserwartungen ausbilden, die die Strategien und Machtkalküle jedes Akteurs in späteren Verhandlungen bestimmen. Beide Modelle wollen wir im Folgenden genauer betrachten, indem wir danach fragen, wie der *Wirkungsgrad* der Mitbestimmung des Betriebsrats in verschiedenen Betrieben erklärt werden kann. Die Auswahl der zu diskutierenden Arbeiten erfolgt nach zwei Kriterien: Erstens danach, ob die Frage der Mitbestimmungswirksamkeit im Vordergrund der jeweiligen Untersuchung steht, und zweitens, ob die theoretischen Aussagen nicht nur behauptet, sondern auch empirisch belegt werden.<sup>1</sup>

### *Das Makromodell*

Das Makromodell liegt in einem betriebsexogenen und einem betriebsendogenen Zweig vor. Anfang der achtziger Jahre haben Dybowski-Johannson (1980) und Weber (1981) eine *politökonomische* Variante des exogenen Zweigs vorgestellt. Dybowski-Johannson (1980) geht davon aus, dass die betriebliche Mitbestimmung auf einem Klassenkonflikt beruht, der aus der kapitalistischen Organisationsweise von Arbeit folgt. Funktion der institutionalisierten Mitbestimmung sei es, den Klassenkonflikt im Betrieb mittels verschiedener Restriktionen „systemgerecht zu kanalisieren“ (S. 20). Anhand offener Interviews gelangt die Autorin zu dem Ergebnis, dass sich dies auch im Selbstver-

---

<sup>1</sup> Mit der Gegenüberstellung der beiden Modelle wollen wir auf ein gegenwärtig zentrales Problem hinweisen. Es besteht in der häufig ungeklärten Beziehung zwischen den inhaltlichen Aussagen einer Mitbestimmungstheorie und deren sozialtheoretischen Basissätzen. Obschon dieses Problem in der theoretischen Soziologie (Vanberg 1975; Habermas 1981; Giddens 1984; Coleman 1990) und in der Organisationssoziologie (Schiensstock 1985, 1993; Burns/Flam 1987; Ortmann et al. 1997) seit längerem diskutiert wird, ist es in der betrieblichen Mitbestimmungsforschung erst in jüngerer Zeit aufgegriffen worden. Erste Vorschläge zum Brückenschlag zwischen Makro- und Mikromodell sind von Welskopp (1994) und Weitbrecht/Braun (1999) in Anlehnung an die Giddensche Strukturierungstheorie sowie von Müller-Jentsch (1995, 1996) in historisch-genetischer Weise unterbreitet worden. Da zu diesen Konzeptionen aufgrund des hohen Abstraktionsgrads meist keine empirische Validierung vorliegt (für Ansätze dazu vgl. Müller-Jentsch et al. 1997), haben wir in diesem Beitrag von ihrer Diskussion abgesehen.

ständnis der Befragten widerspiegelt: Die Betriebsräte sehen sich in der prekären Rolle als „Kanalisationsinstanz“ eines Klassenkonflikts, in dem sie aufgrund des Machtgefälles gegenüber dem Management den Kürzeren ziehen müssen. Auch Weber (1981) sieht die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats durch die kapitalistische Gesellschaftsstruktur restringiert. Wie weit dieser jedoch *innerhalb* der strukturellen Grenzen Spielräume entfalten kann, ist eine Frage der konkreten betrieblichen „Handlungssituation“ und daher nicht vorherzubestimmen (Weber 1981: 14).

Eine *rechtstheoretische* Variante des betriebsexogenen Zweigs wird in Deutschland vor allem von Wilpert/Rayley (1983) sowie von Cleff (1997) vertreten. Auf der Suche nach Erklärungen für die Varianz unterschiedlicher Mitbestimmungsniveaus in verschiedenen Ländern fragen die Autoren, inwiefern sich das nationale Recht als Ausdruck spezifisch kultureller Entwicklungspfade in der Mitbestimmungspraxis widerspiegelt. Auf der Grundlage standardisierter Befragungen kommen sie zu dem Schluss, dass sich die objektive Reichweite der nationalen Mitbestimmungsgesetze sowohl in den jeweiligen Erwartungshaltungen der Beschäftigten gegenüber der Mitbestimmung (Cleff 1997) als auch im praktizierten Mitbestimmungsniveau zeigt (Wilpert/Rayley 1983).

Gegen den politökonomischen Zweig ist eingewandt worden, dass er nicht in der Lage sei, konsensuelle Einstellungen des Betriebsrats gegenüber dem Management zu erklären. Da das Modell den industriellen Konflikt voraussetzt, muss es konsensuelle Muster entweder auf theoretisch unbefriedigende, weil kaum näher bestimmbare „situative Einflüsse“ zurückführen – so Weber (1981) –, oder es muss Managementstrategien zur ideologischen Beeinflussung des Betriebsrats als Erklärung hervorheben – so Dybowski-Johannson (1980). Da beide Wege als wenig überzeugend gelten, hat die politökonomische Interpretation nur geringe Rezeption erfahren. – Gegen die rechtstheoretische Variante dieses Ansatzes ist kritisch einzuwenden, dass darin das Recht als erklärende Variable nicht von anderen kulturbedingten Faktoren isoliert werden kann. So haben etwa Kißler und Mitarbeiter (Greifenstein et al. 1993) auf die Bedeutung unterschiedlicher Gewerkschaftstraditionen sowie Wittel (1997) und Buhr (1998) auf nationalkulturelle Einflussfaktoren der Mitbestimmungspraxis hingewiesen.

Arbeiten des *betriebsendogenen* Zweigs suchen die Reichweite der Mitbestimmung über Faktoren zu erschließen, die unmittelbar in die Sozialstruktur des Betriebs eingelassen sind. Im Rahmen einer standardisierten Befragung von 432 Betriebsräten zeigt Blume (1964), dass der Grad der Mitbestimmung um so geringer ausfällt, je niedriger die Beschäftigtenzahl pro Betrieb ist. Zurückzuführen ist dies auf mitbestimmungsfeindliche Einstellungen von Managern in kleinen Betrieben und auf die dort beschränkten Arbeitsmöglichkeiten von Interessenvertretungen (vgl. auch Wassermann 1992). Während Blume seine Ergebnisse jedoch allein auf die Antworten von Betriebsräten stützt, kommt Kotthoff (1981) in einer qualitativen Befragung von Managern und Betriebsräten in 63 Betrieben zu dem Schluss, dass der Mitbestimmungsgrad mit der Anzahl der gewerkschaftlichen Vertrauensleute im Betrieb steigt.

Sieht man einmal von möglichen methodenbedingten Diskrepanzen zwischen beiden Arbeiten ab, so zeigt sich auch hier das Problem der begrenzten Erklärungskraft der betriebsstrukturellen Einflussgrößen. Genau betrachtet, werden jeweils keine theoriege-

leiteten Erklärungen gegeben. Statt dessen werden Indikatoren benannt, die offensichtlich auf indirekt wirkende Faktoren verweisen: „Größe“ verweist auf Einstellungen der Unternehmensleitungen, „Vertrauensleute“ auf dominante gewerkschaftliche Einstellungen in der Belegschaft. Unbeantwortet bleibt, ob diese Einstellungen als Reflex auf endogene Bedingungen zu begreifen sind, oder ob sie nicht auch auf exogene Ursachen wie industrielle Regionalkulturen (Kotthoff/Reindl 1990) oder technologische Rationalisierungsstrategien (Hildebrandt/Seltz 1989) verweisen.

Eine Verbindung zwischen exogenen und endogenen Faktoren versucht die frühe Arbeit von Fürstenberg (1958). Fürstenberg zeigt, welche Probleme die *exogene* Restriktion „Betriebsverfassungsgesetz“ für den Betriebsrat bereit hält, z.B. die fragile Beziehung der Interessenvertretung zur Belegschaft – infolge des repräsentativen Demokratiemodells – und zur Gewerkschaft – z.B. im Falle von „Rivalitäten“ über Zuständigkeiten. Hinzu tritt das *endogene* Problem der Strategiewahl gegenüber der Unternehmensleitung: Je umfassender der Betriebsrat in betriebliche Abläufe eingebunden wird, desto größer ist dort zwar sein Einfluss, aber zugleich steigt die Gefahr der Vereinnahmung. Der Gewinn, den man aus Fürstenbergs Ausführungen ziehen kann, liegt vor allem in der Identifikation möglicher Variablen der Mitbestimmungswirksamkeit, nicht aber in ihrer empirischen Verifizierung. So scheint der Autor die Leistungsfähigkeit der Strukturanalyse zu überschätzen, wenn er schreibt, dass der Betriebsrat „als Grenzinstitution infolge seiner problematischen und spannungsgeladenen Beziehungen zu den wirklichen Entscheidungsträgern und seiner institutionell schwachen Autorität das Problem der betrieblichen Autoritätsverteilung und –ausübung nur unbefriedigend lösen kann.“ (Fürstenberg 1958: 428). Einmal ungeachtet der Frage, worin – normativ gesehen – eine „befriedigende“ Lösung bestünde, scheinen solcherart Generalisierungen ohne betriebsvergleichende Basis (z.B. Bosch et al. 1999) heute kaum mehr haltbar.

### ***Das Mikromodell***

Das Mikromodell ist in den neunziger Jahren zum vorherrschenden Erklärungsweg geworden.<sup>2</sup> Sein Ausgangspunkt ist die Annahme, Kollektivakteure würden in Verhandlungen implizite Regeln ausbilden, die dann die aufeinander bezogenen Handlungen beider Seiten koordinieren (Bosch et al. 1999, Wirth 1999). Diese Regeln sind aus früheren Auseinandersetzungen zwischen den Akteuren hervorgegangen und haben sich in der „Verhandlungskultur“ verfestigt. Exemplarisch dafür sind die Sozialordnungstheorie von Hermann Kotthoff (1994) und der Interaktionskulturansatz von Aida Bosch (1997). In einem Vergleich zweier „Momentaufnahmen“ des Betriebsratshandelns zeigt Kotthoff (1994), dass der Wandel von einem vertretungsunwirksamen zu einem durchsetzungsstarken Betriebsrat im selben Betrieb durch die Umwälzung der betrieblichen Verhandlungskultur angestoßen wird.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Hildebrandt/Seltz (1989), Hildebrandt (1991), Trinzscek (1987, 1993), Kotthoff/Reindl (1990), Osterloh (1993), Greifenstein et al. (1993), Beisheim et al. (1994), Müller-Jentsch et al. (1997), Eckhardstein et al. (1998) sowie Jürgens/Naschold (1984).

Bis auf wenige Ausnahmen vollzog sich dieser Wandel stets aus der „sozialen Welt“ des Betriebs heraus. Den Anlaß dazu gaben nach Kotthoff die Einstellungen einiger weniger Beschäftigter: Diese lehnen sich dagegen auf, vom Unternehmer oder dem Management ihres Rechts auf „Betriebsbürgerschaft“ beraubt zu werden. – Auch Bosch (1997) geht der Frage des Wandels von defizienten zu effektiven Mitbestimmungsformen nach. Ihre wichtigste These ist, dass die traditionelle Form konflikthafter Verhandlungsstils in den letzten zwanzig Jahren einer beiderseitigen „Kultur der Rationalität“ gewichen sei. Durch den Generationenwechsel auf Managementseite haben vor allem die „Human Resources“ gestützten Führungskonzepte dazu beigetragen, dass der Interessenkonflikt „versozialwissenschaftlicht“ und damit entschärft wurde (Bosch 1997: 55, 155).

Gegen die These des Wandels hin zu konsensualen Austauschkulturen lässt sich zunächst einwenden, dass neben kulturellen Regeln und Überzeugungen auch strukturelle Bestimmungsgründe betriebspolitisch wirksam sein können, die sich im Sinnverstehen der Handelnden nicht zeigen müssen und mikrotheoretisch auch nicht eingefangen werden (Bergmann 1991; Zeuner 1995). Dazu können etwa verengte Verteilungsspielräume im Bereich der betrieblichen Lohn- und Sozialpolitik oder auch industriepolitisch hegemoniale Diskurse – wie die Standort- oder Lohnnebenkostendebatte – zählen, die dem Betriebsrat vermitteln, wie „unzeitgemäß“ Gegenmachtstrategien sind, solange Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen (Sterkel 1997: 164 ff.).

Ein zweiter Einwand bezieht sich auf die Konstruktionsweise des Mikromodells. Um die These des Einstellungswandels zu erklären, sind sowohl Bosch als auch Kotthoff gezwungen, *ad hoc* Erklärungen einzuführen, die auf gesellschaftliche Veränderungen, vor allem auf die Demokratisierungsbewegung der siebziger und frühen achtziger Jahre verweisen. Damit aber steht das Modell vor dem Problem, auf sehr allgemeine Erklärungen zu setzen, die methodisch nicht aus der eigenen empirischen Untersuchung gewonnen werden (Lengfeld 1998). Dem politökonomischen Ansatz vergleichbar, findet damit eine Immunisierung der Theorie gegenüber ihrer möglichen empirischen Überprüfung statt.

Fassen wir zusammen: Die bisher vorgelegten empirisch untermauerten Ansätze erklären die Wirksamkeit der Mitbestimmung entweder nur als Resultat struktureller, auf der Makroebene des Betriebs und der Gesellschaft zu verortender Phänomene oder nur als Resultat individueller, auf der Mikroebene angesiedelter Handlungen. Indem das Makromodell von strukturellen Restriktionen ausgeht, vernachlässigt es die „Eigensinnigkeit“ sozialen Handelns, nämlich die Fähigkeit, Restriktionen zu deuten und implizite Regeln des Austauschs zu generieren. Demgegenüber überbetont das Mikromodell die – begrenzte – Freiheit der Akteure, im sozialen Prozess Mitbestimmungsregeln „aus eigenem Recht“ zu schöpfen. Da es institutionelle Restriktionen allerdings nur am Rande erfassen kann, muss das Mikromodell häufig auf *ad hoc* Anpassungen zurückgreifen. Daher kommen wir zu dem Schluss, dass es weder dem Makro- noch dem Mikromodell gelungen ist, die empirische Vielfältigkeit von Mitbestimmungsmodi überzeugend zu erklären. Daher mag es kaum überraschen, wenn wir, im Einklang mit neueren Vorschlägen (z.B. Müller-Jentsch 1996) für die Lösung dieses Problems einen

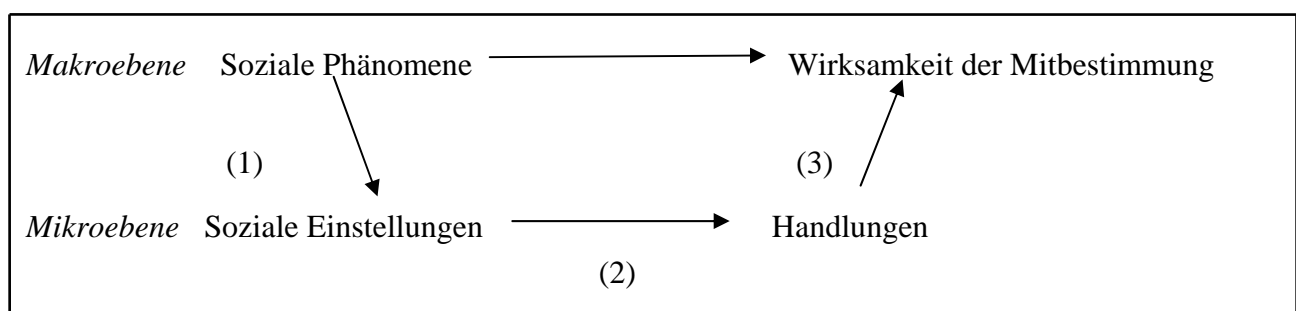
neuen Weg gehen wollen, der die Fragestellungen beider Modelle aufnimmt und systematisch zu einer empirisch testbaren Theorie zusammenführt. Dazu wollen wir zunächst im folgenden Abschnitt den Grundriß eines sozialtheoretischen Modells zeichnen, das in den Abschnitten drei und vier auf die Erklärung der Mitbestimmung angewandt wird.

## 2. Die Erklärung betrieblicher Phänomene durch das sozialstrukturierte Handeln individueller Akteure

Aus unserer Sicht können „soziale Tatbestände“ wie die Wirksamkeit der Mitbestimmung nur als Verbindung von Makro- und Mikroebene beschrieben werden. Damit folgen wir einem Erklärungsmodell, das spätestens seit dem Erscheinen von James Colemans „Foundations of Social Theory“ (Coleman 1990) eine gewisse Popularität in der *sociological community* erlangt hat. Das Modell beinhaltet im Wesentlichen zwei Aussagen: (1) Soziale Phänomene können allein über das Handeln von Individuen erklärt werden, und dieses Handeln ist (2) das Ergebnis einer Selektion aus einer Reihe von Handlungsoptionen, die selbst wiederum durch die Logik der sozialen Situation bestimmt wird. Dementsprechend nimmt eine soziologische Erklärung gleichzeitig Bezug auf zwei Ebenen: Auf die System- oder Makroebene und auf die Ebene individuellen Handelns bzw. die Mikroebene.

Wollen wir kollektive Phänomene in Betrieben erklären, so müssen wir sie zunächst als das Resultat individueller Handlungen begreifen. Weil sich die Mitglieder des Betriebsrats, die Beschäftigten und die Angehörigen des Managements in einer bestimmten Art und Weise verhalten, lassen sich unterschiedliche Grade der Wirksamkeit von Mitbestimmung beobachten. Welche Verhaltensweisen die individuellen Akteure dabei zeigen, ist das Resultat ihrer individuellen Handlungsentscheidungen. Sowohl die Entscheidungen als auch das Spektrum der Handlungsoptionen sind beeinflusst von betriebsendogenen oder -exogenen sozialen Phänomenen. Um die Wirksamkeit der Mitbestimmung erklären zu können, müssen wir also klären, (1) welche Phänomene auf der System- oder Makroebene die Situation der individuellen Akteure strukturieren, (2) welche Handlungen aufgrund derer zu erwarten sind und (3) wie sich aus den Einzelhandlungen der Akteure bestimmte Wirkungsgrade der Mitbestimmung ergeben. Abbildung 1 gibt die einzelnen Elemente und zu erklärenden Relationen (1-3) dieses Modells wieder.

Abb. 1: Ein formales Erklärungsmodell betrieblicher Mitbestimmung



Ein wichtiger Schritt zur Erklärung der Wirksamkeit der Mitbestimmung ist ge-



tan, wenn wir solche Phänomene benannt haben, die von der Makroebene beeinflusst und gleichzeitig für das Handeln der Akteure relevant sind. Dazu eignen sich *soziale Einstellungen* in besonderer Weise. Denn sie spiegeln erstens bis zu einem gewissen Grad die soziale Situation wider, in die Akteure eingebettet sind (Relation 1), und sie dienen den Akteuren zweitens als Handlungsorientierung (Relation 2).

Ganz allgemein wird unter einer sozialen Einstellung die Bewertung sozialer Objekte verstanden (Eagly/Chaiken 1993). Als soziale Objekte gelten dabei relativ abstrakte soziale Ziele und Regeln – Werte und Normen – oder auch unterschiedliche Aspekte der sozialen Realität – etwa das Ausmaß der in einer Gesellschaft bestehenden sozialen Ungleichheit. Soziale Einstellungen geben uns nun Auskunft darüber, wie eine Person ihre soziale Umwelt wahrnimmt, und welche sozialen Zustände sie für wünschenswert erachtet. Welche Wahrnehmungen und Präferenzen eine Person dabei hat, ist zu einem guten Teil von den sozialstrukturellen und kulturellen Gegebenheiten, in denen sie eingebettet ist, beeinflusst (Schooler 1996). Denn zwischen verschiedenen Personen zu beobachtende Ähnlichkeiten in den sozialen Einstellungen lassen sich durch gemeinsame sozialstrukturelle Merkmale wie Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, berufliche Position oder über die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe oder kulturellen Gemeinschaft erklären (House 1981; Merton 1957; Triandis 1994; Wright 1985; Kluegel et al. 1995). Entlang bestimmter individueller und sozialer Merkmale kommt es also zu einer Angleichung von Einstellungsmustern. Deshalb sind die sozialstrukturellen oder institutionellen Besonderheiten einer Gesellschaft oftmals auch an den Einstellungen der Bevölkerung ablesbar (vgl. Almond/Verba 1989; Kaase/Newton 1995).

In der Begrifflichkeit des Colemanschen Schemas beeinflusst also die Makroebene die individuellen Einstellungen auf der Mikroebene. Doch gilt dies nicht nur für die gesellschaftliche Makroebene. Folgt man den Arbeiten von Melvin Kohn, so können auch die Sozialstruktur eines Betriebs und die spezifische „Organisationskultur“ als Determinanten sozialer Einstellungen angesehen werden. In ihren – zum Teil international vergleichenden – Studien zeigte sich, dass die Stellung in der betrieblichen Hierarchie, das Ausmaß an Bürokratisierung und Überwachung im Betrieb, die Eigentümerstruktur sowie die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen auch die sozialen Einstellungen prägen (Kohn/Schooler 1983; Kohn et al. 1990). Demzufolge wird bei der Wahrnehmung der sozialen Realität oder den individuellen Präferenzen für Werte oder Normen nicht allein die gesellschaftliche, sondern auch die *betriebliche* Makroebene wirksam. Soziale Einstellungen sind daher auch als Reflex auf die strukturellen oder kulturellen Bedingungen im Betrieb zu verstehen (Relation 1 in Abbildung 1).

Was die Annahme der Verhaltensrelevanz sozialer Einstellungen anbelangt, so begeben wir uns damit auf ein in den Sozialwissenschaften durchaus kontrovers diskutiertes Feld. Denn bereits die in den dreißiger Jahren durchgeführte Studie von La-Piere (1934) verdeutlichte, dass zwischen den sozialen Einstellungen einer Person und ihrem konkreten Verhalten eine große Kluft bestehen kann. Seither wurden eine Reihe von Versuchen unternommen, sowohl die konzeptionellen als auch die metho-

dischen Probleme bei der Überprüfung des Einstellungs-Verhaltens-Komplexes zu beheben (vgl. etwa Ajzen 1988; Fishbein/Ajzen 1975). Im Ergebnis zeigt sich, dass es einen *mittelbaren* Zusammenhang zwischen sozialen Einstellungen und Verhaltensweisen gibt (Eagly/Chaiken 1993): Soziale Einstellungen beeinflussen die Wahrnehmung der Handlungsoptionen in einer sozialen Situation, und sie leiten die Person bei der Auswahl ihrer Handlungen an (Müller 1996; Lepsius 1990a; Bamberger et al. 1999; Fazio 1986). Soziale Einstellungen sind somit entscheidend für die „Definition der Situation“, und sie werden wichtig, wenn Personen sich für eine Handlungsalternative entscheiden müssen (Relation 2 in Abb. 1).

### **3. Soziale Gerechtigkeitseinstellungen und strukturelle Bedingungen im Betrieb**

Weil soziale Einstellungen die Handlungen der Akteure leiten und sich gleichzeitig in ihnen die Bedingungen der Makroebene widerspiegeln, eignen sie sich auch als erklärende Variable für die Wirksamkeit der Mitbestimmung. Freilich gilt dies nicht für alle möglichen sozialen Einstellungen, sondern nur für solche, die auf soziale Werte bezogen sind und bei denen gleichzeitig die *gerechte* Verteilung von Gütern oder Lasten in einer Organisation im Mittelpunkt steht. Soziale Gerechtigkeitseinstellungen sind Urteile darüber, nach welchen Regeln und über welche Vergabeverfahren materielle (z.B. Einkommen, Vergünstigungen) und immaterielle (z.B. Prestige, Anerkennung) Güter oder Lasten verteilt werden sollten. Sie geben Auskunft darüber, ob sich beispielsweise das Einkommen allein nach der individuellen Leistung richten sollte, oder ob Senioritätsgesichtspunkte oder die soziale Lage einer Person entscheidend sein sollte. Oder sie enthalten Vorstellungen darüber, ob bei der Beförderung einer Führungskraft auch deren Mitarbeiter entscheiden sollten.

Eine zentrale Stellung für die Erklärung der Wirksamkeit der betrieblichen Mitbestimmung erhalten Gerechtigkeitseinstellungen deshalb, weil die Verteilung von Gütern und Lasten unmittelbar in den Aufgabenbereich der Mitbestimmung fallen. Die wesentlichen Konflikte zwischen Management und Betriebsrat gruppieren sich um Fragen der Gestaltung des Entgeltsystems und der Arbeitsbewertung, um Anordnungen von Überstunden- und Sonderschichtbetrieb, personelle Einzelmaßnahmen bei Umsetzungen, Einsatz von Leiharbeit oder Auswahl von zu entlassenden Personen bei betriebsbedingten Kündigungen, um nur einige zu nennen.<sup>3</sup> Da es sich dabei um politische Konflikte zwischen Kollektivakteuren handelt, sind diese auch darauf angewiesen, ihre jeweiligen Positionen gegenüber der Belegschaft zu legitimieren. Eine Form der Legitimation ist der Bezug auf Vorstellungen über die gerechte Verteilung materieller oder immaterieller Güter. Dies gilt besonders für die Mitglieder des Betriebsrats. Sie müssen auf die vorherrschenden Gerechtigkeitseinstellungen Bezug

---

<sup>3</sup> Obschon die im deutschen System bestehende Trennung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft die grundlegenden Lohn- und Gehaltskonflikte auf die außerbetriebliche Verhandlungsebene verweist, geraten in den neunziger Jahren infolge von Dezentralisierungstendenzen der Tarifpolitik zunehmend auch „harte“ Entgeltfragen auf die betriebspolitische Agenda (vgl. Zachert 1997; Bispinck 1997).

nehmen, wollen sie sich der Unterstützung der Belegschaft vergewissern. Wie Jürgens (1984) zeigte, können Betriebsräte zur Durchsetzung ihrer politischen Ziele entweder auf soziale Macht durch Mobilisierung der Belegschaft oder auf juristische Macht aus dem Gesetz zurückgreifen. Während die juristische Macht für alle Betriebe in etwa als gleich anzusehen ist, kann die Möglichkeit der Mobilisierung von Belegschaften über verschiedene Betriebe hinweg stark variieren (Kotthoff 1994). Dabei ist anzunehmen, dass eine Mobilisierung dann eher erfolgen kann, wenn die Ziele, die der Betriebsrat verfolgt, auch mit den Gerechtigkeitseinstellungen der Beschäftigten übereinstimmen.

Gerechtigkeitseinstellungen stellen aber nicht nur Beurteilungskriterien für die Bewertung faktischer Verteilungen bereit, sie dienen den betrieblichen Akteuren auch als Orientierungsrahmen für eigene Verteilungsentscheidungen. Die Ergebnisse der auf Organisationen bezogenen empirischen Gerechtigkeitsforschung untermauern diese These – was im Folgenden ausführlicher dargelegt werden soll.

### ***Soziale Gerechtigkeitseinstellungen als Bewertungs- und Handlungsorientierung***

Was die Verhaltensrelevanz von Gerechtigkeitseinstellungen anbelangt, so liegen relativ ausführliche empirische Befunde vor (Cropanzano 1992; Cropanzano/Kacmar 1995; Folger/Cropanzano 1998; Greenberg 1988, 1990). Gezeigt wird, dass die Verteilung von Einkommen und Lasten sowie die geltenden Regeln der Einkommensbemessung oder Beförderung nach Gerechtigkeitskriterien bewertet werden (Stouffer et al. 1949; Homans 1953; Lind/Tyler 1988; Greenberg 1990; Moorman 1991). Verstößt die faktische Verteilung gegen eine als gerecht angesehene, oder werden die Verteilungsregeln selbst – wie z.B. das Leistungsbeurteilungssystem – als ungerecht angesehen, so artikulieren die Betroffenen Ungerechtigkeitsempfindungen (Folger/Cropanzano 1998). Doch nicht nur bei der Bewertung der faktischen Verhältnisse orientieren sich die Beschäftigten an Vorstellungen über soziale Gerechtigkeit. Auch ihr Handeln – sofern es sich auf Entscheidungen zur Verteilung materieller oder immaterieller Güter bezieht – wird von Gerechtigkeitseinstellungen geleitet (Greenberg 1988; Meindl 1989; Schwinger 1981). Allgemeine Standards der Gerechtigkeit können dabei als Orientierung dafür dienen, welche Verteilungsentscheidungen bei den Betroffenen eher anerkannt werden. Widersprechen Verteilungsentscheidungen den Gerechtigkeitseinstellungen der Betroffenen, so wird dies als Verletzung der als geltend unterstellten Normen und als Machtmißbrauch interpretiert. Die Folge ist ein Legitimations- und Vertrauensverlust im Betrieb (Bies/Tripp 1995). Dieser wird unter bestimmten Bedingungen verhaltensrelevant, etwa wenn Beschäftigte Entscheidungsspielräume darüber besitzen, wieviel Arbeitseinsatz sie erbringen, ob sie „krank machen“ oder ob sie den Betrieb verlassen wollen (vgl. Liebig 1997: 216ff.).

Damit Gerechtigkeitseinstellungen diese Aufgaben erfüllen können, muss zwischen den Beschäftigten eines Betriebs ein gewisser Grad an Übereinstimmung hinsichtlich der normativen Standards bestehen. Die bisherigen Ergebnisse der empirischen Gerechtigkeitsforschung legen nahe, dass dies tatsächlich der Fall ist. Überein-

stimmungen in den Vorstellungen, was im Betrieb als gerecht gilt, finden sich nicht nur in Abhängigkeit zu den hierarchischen Positionen, sondern auch für ganze Betriebe (Kabanoff 1991, 1992; Sheppard et al. 1992). Es ist also nicht allein die Position im betrieblichen Sozialgefüge, sondern auch die Zugehörigkeit zu einem spezifischen Betrieb, die einen Einfluss auf die Gerechtigkeitseinstellungen einer Person ausübt (Liebig 1995).

In der Terminologie des vorgestellten sozialtheoretischen Modells finden wir also einen Zusammenhang zwischen der Makroebene des Betriebs und der Mikroebene individueller Einstellungen. Freilich geben die bisherigen Arbeiten der *justice in organizations* Forschung dazu nur Hinweise. Denn der Zusammenhang zwischen den betrieblichen Handlungsbedingungen (Makroebene) und den Gerechtigkeitseinstellungen der Beschäftigten (Mikroebene) wurde bislang nicht systematisch untersucht (Liebig 1999). Genau auf diesen Zusammenhang möchten wir uns im Weiteren konzentrieren. Wir fragen also, welche systematischen Zusammenhänge zwischen den betriebsendogenen Handlungsbedingungen und den Mustern an Gerechtigkeitseinstellungen theoretisch sinnvoll erscheinen.<sup>4</sup>

### ***Gerechtigkeitseinstellungen im Betrieb***

Im Folgenden gehen wir davon aus, dass der Zusammenhang zwischen den Handlungsbedingungen im Betrieb und den Gerechtigkeitseinstellungen der Beschäftigten durch das Modell der britischen Kulturanthropologin Mary Douglas (1982) systematisiert werden kann. Douglas stellt die Frage, weshalb sozialstrukturell unterscheidbare soziale Kollektive (Stämme bzw. Gesellschaften) verschiedenartige „Denkstile“ ausbilden. Ihre Antwort lautet: Unterschiedliche soziale Denkstile bilden sich in Abhängigkeit von zwei Dimensionen sozialer Kontrolle heraus, die in der Struktur des jeweiligen Kollektivs angelegt sind. Die erste Dimension („Grid“) betrifft das Ausmaß an Vorschriften, denen sich Menschen unterordnen müssen. Jede soziale Großgruppe bildet eine Hierarchie heraus, die dem Einzelnen ein unterschiedliches Maß an Handlungsfreiheit zubilligt. Hohe Grid-Ausprägungen bezeichnen ein Ausmaß sozialer Kontrolle, das den Individuen nur geringen Entscheidungsraum über die Gestaltung sozialer Beziehungen zu den anderen Mitgliedern der Gruppe belässt. Die zweite Dimension („Group“) bezeichnet hingegen das Ausmaß der Eingebundenheit in eine Gruppe. Sie gibt an, inwieweit sich eine Person auf die Solidarität und Unterstützung durch die anderen Gruppenmitglieder beziehen kann. Die These von Douglas ist nun, dass Personen in Abhängigkeit von beiden Dimensionen unterschiedliche Denkstile ausbilden (Douglas 1982, 1996; Thompson et al. 1990).

Macht man dieses Modell für die Organisationsforschung fruchtbar, so bezieht

---

<sup>4</sup> Wir werden an dieser Stelle nicht auf die betriebsexogenen Einflussgrößen der Gerechtigkeitseinstellungen eingehen. Es erscheint uns sinnvoller, zunächst die Zusammenhänge innerhalb des Betriebs zu klären, um dann in einem weiteren Schritt die Rolle externer Faktoren zu untersuchen. Da dieser zweite Schritt den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen würde, bleibt er einer separaten Untersuchung vorbehalten.

sich die Grid-Dimension auf das Ausmaß der internen Arbeitsteilung, der Formalisierung von Anweisungen und der Ausdifferenzierung hierarchischer Ebenen. Die Group-Dimension beschreibt hingegen die Einbindung in soziale Gruppen am Arbeitsplatz und die wechselseitige Unterstützung im Arbeitsvollzug, die eine Person durch andere Beschäftigte erfährt. Da beide Dimensionen jeweils eine niedrige und eine hohe Ausprägung haben können, ergeben sich aus ihrer Kombination vier idealtypische Handlungskontexte im Betrieb (Liebig 1997). Stark individualisierte Handlungskontexte liegen dort vor, wo die Beschäftigten nicht in eine Gruppe inkorporiert sind und unter geringen hierarchischen Zwängen handeln. Hierarchieorientierte Handlungskontexte sind entsprechend dieser Beschreibung ebenfalls durch eine geringe Gruppeneinbindung, dafür aber durch starke Handlungsrestriktionen aufgrund von formalisierten Arbeitsabläufen und eine ausgeprägte Über- und Unterordnung der hierarchischen Positionen geprägt. Davon sind Handlungskontexte zu unterscheiden, bei denen die Beschäftigten stärker in soziale Gruppen eingebunden sind. Zwei Formen sind wiederum möglich: „Gemeinschaftsorientierte“ Handlungskontexte, die durch flache Hierarchien und ein geringes Ausmaß an Formalisierung der Arbeitsvollzüge gekennzeichnet sind; und solche Handlungskontexte, die hohe Ausprägungen auf beiden Dimensionen aufweisen, bei denen also eine hohe Gruppeneinbindung und eine hohe hierarchische Handlungsrestriktion vorliegt.

Wie Abbildung 2 zeigt, können den vier Handlungskontexten entsprechende Gerechtigkeitseinstellungen zugeordnet werden.<sup>5</sup> Dem liegt erstens die Annahme zugrunde, dass das Spektrum möglicher Gerechtigkeitseinstellungen über genau vier *Gerechtigkeitsideologien* hinreichend beschrieben ist. Damit verbunden ist – zweitens – die Annahme, dass Personen aus den möglichen Gerechtigkeitsideologien diejenigen auswählen, die ihnen unter den gegebenen Handlungskontexten eine sinnhafte Interpretation der eigenen Position und der bestehenden Güterverteilung erlauben (grundsätzlich dazu Archer 1995; Lepsius 1990a, 1990b; Müller 1995, 1996). Dabei handelt es sich aber nicht um ein deterministisches, sondern um ein probabilistisches Modell: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine mit dem Handlungskontext korrespondierende Ideologie gewählt wird, ist höher als die Auswahl einer dem Handlungskontext widersprechende. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass wir unter empirischen Bedingungen auch Personen finden, die sich eben nicht dem „idealtypischen“ Modell entsprechend verhalten.

Die vier Gerechtigkeitsideologien sind nun danach zu unterscheiden, (1) welcher Instanz zugetraut wird, eine gerechte Güterverteilung im Betrieb herzustellen, (2) über welche Entscheidungsverfahren dies geschehen kann und (3) welche Regeln der Verteilung angewandt werden sollten.

Abb. 2: Gerechtigkeitsideologien

<i>high grid</i>	Bürokratismus	Askriptivismus
------------------	---------------	----------------

<sup>5</sup> Für eine detailliertere Ableitung und Darstellung der vier Gerechtigkeitsideologien vgl. Liebig (1997), zur allgemeinen theoretischen Grundlegung vgl. Wegener/Liebig (1993, 1998).

<i>low grid</i>	Individualismus	Kollektivismus
	<i>weak group</i>	<i>strong group</i>

Unter den Bedingungen geringer hierarchischer Differenzierung und Formalisierung des Arbeitsvollzugs (*low grid*) sowie geringer Einbindung in eine soziale Gruppe (*weak group*) erwarten wir *Individualismus* als korrespondierende Gerechtigkeitsideologie. Aus dieser Sicht wird eine gerechte Güterverteilung über marktbasierte Austauschprozesse hergestellt. Der Wettbewerb zwischen Anbietern und Nachfragern sorgt dafür, dass Güter in einer gerechten Weise verteilt werden. Das entscheidende Zuteilungskriterium ist die Leistung einer Person. Dabei ergibt sich der Wert der Leistung nach den Bedingungen auf den entsprechenden Märkten.

Unter den Bedingungen geringer Gruppeneinbindung und starker hierarchischer Zwänge ist die korrespondierende Gerechtigkeitsideologie *Bürokratismus*. Verteilungsgerechtigkeit wird aus Sicht der Beschäftigten über hierarchisch übergeordnete Personen hergestellt. Ihnen allein obliegt es, Kraft ihrer Amtsautorität Verteilungsentscheidungen zu treffen. Da nur ihnen die legitime Entscheidungsgewalt zugebilligt wird, haben sie letztendlich auch das Definitionsmonopol, was als gerecht zu gelten hat. Damit ist eine fatalistische Haltung gegenüber Fragen der Gerechtigkeit Teil dieser Ideologie.

Unter den Bedingungen von *strong group* und *high grid* erwarten wir, dass sich Personen für die Gerechtigkeitsideologie des *Kollektivismus* aussprechen. Verteilungsentscheidungen sind aus dieser Perspektive dann legitimiert, wenn sie von allen Mitgliedern des Betriebs gemeinsam getroffen werden. Deshalb ist auch die konsensuelle Einigung das einzige Verfahren, über das Verteilungsentscheidungen auf gerechte Weise zustande kommen. Die Verteilungskriterien sind das Gleichheitsprinzip und der individuelle Bedarf einer Person. Einmal wird damit gesichert, dass die Güterverteilung in der Gruppe zu einem geringen Maße ungleich ist. Zum anderen tritt die Gruppe selbst ausgleichend bei solchen Mitgliedern auf, die der Unterstützung bedürfen. Beides – Gleichheit und Bedarfsabsicherung – sind Kernelemente dieses Gerechtigkeitsverständnisses.

Die Gerechtigkeitsideologie unter den Bedingungen von *high grid* und *strong group* ist die des *Askriptivismus*. Güter sollten hier entsprechend der Zugehörigkeit zu einer bestimmten, formal beschreibbaren Gruppe – zum Beispiel einer Tarifgruppe – verteilt werden. Nicht die individuelle Leistung für sich genommen, sondern die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der Beitrag für das Gruppenergebnis sind hier entscheidend. Die Instanz, die aus dieser Perspektive für eine gerechte Verteilung sorgen kann, sind Interessenvertretungen, die miteinander in Verhandlungen treten.

### ***Primäre und sekundäre Gerechtigkeitsideologien***

In dieser Beschreibung erscheinen die Gerechtigkeitsideologien letztlich als die korrespondierenden Einstellungsmuster zu den bestehenden Strukturen. Dies setzt

sich leicht dem Verdacht eines „platten“ Strukturdeterminismus oder einer – um es mit einem Begriff von Margaret Archer (1995) zu sagen – *downward conflation* aus: Personen wären vorbehaltlos in den Käfig betrieblicher Strukturen eingeschlossen, und es bliebe ihnen nichts anderes übrig, als solche Gerechtigkeitsideologien zu vertreten, die ihnen über die bestehenden Strukturen vorgegeben sind. Zwei Argumente sollen dem jedoch entgegen treten: Zum einen haben wir bereits darauf hingewiesen, dass die Übernahme einer bestimmten Gerechtigkeitsideologie durchaus als Wahlhandlung konzipiert ist: Personen vertreten eine Gerechtigkeitsideologie, *weil* sie ihnen eine adäquate Deutung und Legitimation der eigenen Position im sozialen Gefüge des Betriebs erlaubt.

Das zweite Argument geht darüber insofern hinaus, als es behauptet, Personen würden durchaus widersprüchliche Gerechtigkeitseinstellungen vertreten. Damit bricht dieses Argument mit der in der Einstellungsforschung oftmals vorausgesetzten Konsistenz-Annahme (Eagly/Chaiken 1993). Glaubt man einer Reihe empirischer Analysen, so können Personen offenbar gleichzeitig durchaus widersprüchliche Verteilungsprinzipien und Verteilungsideale als gerecht ansehen – Kluegel spricht deshalb auch von einem „split consciousness“ (Kluegel/Smith 1986; Kluegel 1989). Wegener und Liebig (Wegener 1992; Liebig/Wegener 1995) haben dies zum Anlaß genommen, zwei Motivlagen für die Präferenz von Gerechtigkeitseinstellungen abzuleiten. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass man individuelle Handlungen nur dann erklären kann, wenn man neben „normativen“ – mit den geltenden Regeln und Normen konsistente – auch „rationale“ – mit den eigenen Interessen übereinstimmende – Handlungsmotive voraussetzt. Deshalb lassen sich auch Gerechtigkeitseinstellungen nur dann adäquat verstehen, wenn wir sie entsprechend der Trennung von normativer und rationaler Orientierung unterscheiden. Liebig/Wegener (1995) sprechen daher von primären und sekundären Gerechtigkeitsideologien. „Primäre“ Gerechtigkeitsideologien beschreiben solche Vorstellungen, die in einer Gesellschaft von nahezu allen akzeptiert und vertreten werden. Wenn man so will, sind dies die „sozialisierten“ Gerechtigkeitseinstellungen, die eine Person deshalb vertritt, weil sie sich auch konform mit den bestehenden Normen oder sozialen Erwartungen verhalten möchte.

Davon sind „sekundäre“ Gerechtigkeitsideologien zu unterscheiden. Ihr Motiv ist das rationale Interesse einer Person oder einer Gruppe mit ähnlicher Interessenlage. Weil es beispielsweise in einem Wohlfahrtsstaat den Interessen der „Besserverdienenden“ entspricht, eine Umverteilung von oben nach unten abzulehnen, werden sie – und dazu finden wir eine Reihe empirischer Belege – eine Gerechtigkeitsideologie präferieren, die „jedem das belässt, was er sich ehrlich erarbeitet hat“. Ob dies nun im Widerspruch zur primären Gerechtigkeitsideologie steht oder nicht, scheint die Personen nicht zu stören.

Das Konzept primärer und sekundärer Gerechtigkeitsideologien kann zur Erklärung der empirisch vorfindbaren Einstellungen in Betrieben fruchtbar gemacht werden. Auch hier lassen sich einmal solche von der Mehrzahl der Beschäftigten vertretenen sozialen Gerechtigkeitseinstellungen identifizieren, die mit den bestehenden strukturellen Gegebenheiten übereinstimmen. Und es lassen sich sekundäre Gerech-

tigkeitsideologien finden, die nur von bestimmten Gruppen innerhalb des Betriebs vertreten werden (Liebig 1997). Damit ist es uns möglich, einerseits die Wirkung der innerbetrieblichen Strukturen – oder die betriebsinterne Makroebene – auf die subjektiven Einstellungen der Beschäftigten aufzuzeigen. Gleichzeitig vermeiden wir damit eine „downward conflation“ – indem den Individuen die Fähigkeit zuerkannt wird, auch gegen die bestehenden Verhältnisse Position zu beziehen. Wir setzen dabei voraus, dass die beiden Formen der Gerechtigkeitsideologien im oben beschriebenen Sinne sowohl bei der Wahrnehmung als auch bei der Auswahl von Handlungsoptionen im Betrieb wirksam werden.

Da unser Interesse darin besteht, den Wirkungsgrad des Betriebsratshandelns zu erklären, müssen wir im nächsten Schritt aufzeigen, was aus einer bestimmten Struktur von Gerechtigkeitsideologien für die betriebliche Mitbestimmung folgt. Dies wird aus unserer Sicht dadurch erreicht, dass wir die Mitbestimmung als Folge einer jeweils spezifischen Konstellation der *beiden* Typen von Gerechtigkeitsideologien in einem Betrieb konzeptionalisieren. Sie ist das Ergebnis der in einem Betrieb jeweils vorfindbaren „normativen“ – also mit den bestehenden Strukturen konsistenten – und „interessegeleiteten“ – die bestehenden Verhältnisse zum Teil in Frage stellenden – Gerechtigkeitsideologien. Erst aus der Kombination beider „Effekte“ lässt sich – das ist unsere These! – der empirisch vorfindbare Wirkungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung erklären. Dies deutlich zu machen und anhand erster empirischer Ergebnisse zu plausibilisieren, wird Aufgabe der beiden folgenden Abschnitte sein.

#### **4. Gerechtigkeitsideologien und der Wirkungsgrad betrieblicher Mitbestimmung**

Der Wirkungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung lässt sich als die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats umschreiben. Besteht in einem Betrieb ein hoher Wirkungsgrad, so ist der Betriebsrat in der Lage, seine über das Betriebsverfassungsgesetz definierten Mitwirkungs-, Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsrechte in Anspruch zu nehmen. Wir gehen davon aus, dass dies von drei Bestimmungsgrößen abhängt: (1) von der Verhandlungskultur, (2) den Mobilisierungsmöglichkeiten der Belegschaft und (3) den Verhandlungszielen des Betriebsrats.

Was die *Verhandlungskultur* anbelangt, so unterscheidet sie sich durch die Form, in der Betriebsleitung und Betriebsrat miteinander interagieren. Dies kann entweder personalisiert oder formalisiert geschehen. Im ersten Fall kommen die Verhandlungspartner nur dann zusammen, wenn eine der Parteien die Initiative ergreift. Informationen werden eher von Person zu Person ausgetauscht, und formale Verfahrensregelungen über Häufigkeit und Ablauf der Zusammenkünfte bestehen entweder überhaupt nicht oder werden weitgehend ignoriert. Die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats ist hier von der Art der persönlichen Beziehung zwischen seinen Mitgliedern und der Unternehmensleitung abhängig. Demgegenüber bestehen in einer formalisierten Verhandlungskultur exakt vorgegebene Verfahrensvorschriften zu Häufigkeit und Ablauf der Zusammenkünfte. Aufgrund dieser Formalisiertheit ist die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats weniger von persönlichen Beziehungen ab-



hängig. Es ist zu erwarten, dass unter derartigen Bedingungen ein weitaus größerer Informationsaustausch zwischen beiden Verhandlungspartnern stattfindet und dementsprechend der Betriebsrat seine Rechte eher wahrnehmen kann (Osterloh 1993).

Die zweite Bestimmungsgröße ist die *Mobilisierungsmöglichkeit* der Belegschaft. Einen höheren Wirkungsgrad erwarten wir dort, wo der Betriebsrat die Belegschaft für seine Ziele mobilisieren kann. In Anlehnung an Jürgens' (1984) Definition von Primärmacht geht es dabei im Wesentlichen um die Verhandlungsmacht des Betriebsrats. Denn nur dann, wenn der Betriebsrat bei der Formulierung und Durchsetzung seiner Ziele mit der Unterstützung durch die Belegschaft rechnen kann, kann er seine Verhandlungsmacht gegenüber dem Management geltend machen. Der Wirkungsgrad der Mitbestimmung wird deshalb auch von der Möglichkeit der Mobilisierung der Belegschaft abhängig sein. In dem Fall verstehen sich die Beschäftigten selbst als eine „vertretungswürdige“ Gruppe mit ähnlicher Interessenlage, und sie werden den Betriebsrat als legitimes Vertretungsorgan anerkennen und unterstützen.

Die im Betrieb bestehende Verhandlungskultur und das Ausmaß an Mobilisierungsmöglichkeiten beschreiben die Bedingungen, unter denen Betriebsräte und Manager in Verhandlungen treten. Die tatsächliche Durchsetzungsfähigkeit wird sich jedoch erst daran entscheiden, welche Art von *Zielvorstellungen* die Betriebsräte unter den gegebenen Bedingungen formulieren. Werden dabei gegenüber dem Management eigenständige verteilungspolitische Ziele formuliert, so wird dies den Wirkungsgrad steigern. Besteht demgegenüber eine weitgehende Übereinstimmung mit dem Management, passt sich also der Betriebsrat den Zielen des Managements an, so ist erwartungsgemäß der Durchsetzungsgrad geringer. Wir gehen somit davon aus, dass der Wirkungsgrad betrieblicher Mitbestimmung dort am höchsten ist, wo in einem Betrieb zugleich (1) eine formale Verhandlungskultur zwischen Betriebsrat und Management besteht, (2) der Betriebsrat prinzipiell große Mobilisierungschancen der Belegschaft hat und (3) die verteilungspolitischen Ziele des Betriebsrats relativ eigenständig im Vergleich zu denen des Managements formuliert werden. Unter den Bedingungen einer personalen Verhandlungskultur, geringer Mobilisierungschancen und eher angepassten Zielen des Betriebsrats erwarten wir eine geringe Durchsetzungsfähigkeit. Graduelle Unterschiede ergeben sich dann durch die möglichen Kombinationen der drei Bestimmungsgrößen.

Abb. 3: Bestimmungsgrößen des Wirkungsgrads der Mitbestimmung

Bestimmungsgröße	Ausprägungen (dichotomisiert)
Verhandlungskultur zwischen Betriebsrat und Management	personalisiert-informell vs. regelgebunden-formalisiert
Mobilisierbarkeit der Belegschaft	niedrig vs. hoch
Art der Zielformulierung des Betriebsrats	angepasst vs. autonom

Unsere These besteht nun darin, dass die Gerechtigkeitsideologien die einzelnen

Ausprägungen der drei Bestimmungsgrößen wesentlich beeinflussen. Dabei werden jedoch primäre und sekundäre Gerechtigkeitsideologien in unterschiedlicher Weise wirksam. Primäre Gerechtigkeitsideologien bestimmen die notwendigen Bedingungen der Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats im engeren Sinne – also die Verhandlungskultur und die Mobilisierungsmöglichkeit. Sekundäre Gerechtigkeitsideologien als hinreichende Bedingung werden dagegen dort wirksam, wo es um die Frage nach den verteilungspolitischen Zielen des Betriebsrats geht.

### ***Primäre Gerechtigkeitsideologien als notwendige Bedingung der Mitbestimmung***

Welche Zusammenhänge sind nun zwischen den primären Gerechtigkeitsideologien und der Verhandlungskultur bzw. den Mobilisierungsmöglichkeiten zu erwarten? Da die vier Gerechtigkeitsideologien die strukturellen Bedingungen entsprechend dem Grid-Group-Schema widerspiegeln, können wir allein unter den Bedingungen von Bürokratismus, Askriptivismus und Kollektivismus höhere Wirkungsgrade der Mitbestimmung erwarten. Denn nur unter diesen Ideologien erwarten wir Präferenzen der Beschäftigten für Verteilungsregeln, bei denen dem Betriebsrat eine aktive Rolle zugesprochen ist. In allen drei Fällen werden Güter gerechterweise entweder durch hierarchische Normensysteme (Bürokratismus), durch egalitäre Gruppenbildung bzw. Mehrheitsentscheidungen (Kollektivismus) oder durch Repräsentativverhandlungen (Askriptivismus) verteilt. Wenn in einem Betrieb Bürokratismus oder Kollektivismus die vorherrschende Gerechtigkeitsideologie ist, sind die Bedingungen für eine formale Verhandlungskultur oder die Möglichkeit, die Belegschaft für die Betriebsratsziele zu mobilisieren, gegeben. Die Gerechtigkeitsideologie des Bürokratismus bildet das Legitimationsmuster für Verteilungsprozesse, die unter den Bedingungen einer starken Formalisierung von Arbeitsabläufen und einer geringen Gruppeneinbindung der Beschäftigten ablaufen. Demnach ist hier lediglich eine Bedingung für die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats gegeben. Es existieren zwar formalisierte Verfahren, der Betriebsrat verfügt aber über geringe Mobilisierungschancen. Aus der Sicht der Beteiligten erscheint deshalb ein mittlerer Wirkungsgrad des Betriebsrats legitim, denn die Beschäftigten verstehen sich selbst nicht als vertretungswürdige Gruppe mit ähnlicher Interessenlage.

Abb. 4: Primäre Gerechtigkeitsideologien als notwendige Bedingung des Wirkungsgrads der Mitbestimmung

<i>Bürokratismus</i>	<i>Askriptivismus</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalisierte Verhandlungskultur</li> <li>• niedrige Mobilisierbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalisierte Verhandlungskultur</li> <li>• hohe Mobilisierbarkeit</li> </ul>
↓	↓
mittlerer Wirkungsgrad	hoher Wirkungsgrad

<i>Individualismus</i>	<i>Kollektivismus</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• personalisierte Verhandlungskultur</li> <li>• geringe Mobilisierbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personalisierte Verhandlungskultur</li> <li>• hohe Mobilisierbarkeit</li> </ul>
↓	↓
niedriger Wirkungsgrad	mittlerer Wirkungsgrad

Etwas anders gelagert stellt sich die Situation unter Bedingungen dar, in denen Kollektivismus die dominierende Gerechtigkeitsideologie ist. Zwar verfügt der Betriebsrat hier über ausreichende Mobilisierungschancen, doch wird eine formale Auseinandersetzung von Interessengegensätzen als störend empfunden, weil die betrieblichen Abläufe in der Regel über persönliche Kontakte und auf Zuruf reguliert werden. Demgegenüber erwarten wir in Betrieben mit Askriptivismus als primärer Gerechtigkeitsideologie den höchsten Wirkungsgrad der Mitbestimmung. Denn hier verfügt der Betriebsrat einerseits über hohe Mobilisierungschancen; und andererseits wird es als selbstverständlich angesehen, dass unter derartigen Kontextbedingungen die Beziehungen zwischen den Kollektivakteuren in hohem Maße formalisiert sind. Dominieren hingegen Gerechtigkeitseinstellungen, die an individualisierten Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigte orientiert sind, so werden kollektive Formen der Interessenvertretung als illegitim angesehen. Verteilungen sollten aus dieser Sicht nach der individuellen Leistung einer Person erfolgen, und jeder ist selbst für die Durchsetzung seiner Interessen zuständig.

### ***Sekundäre Gerechtigkeitsideologien als hinreichende Bedingung der Mitbestimmung***

Die Existenz einer der drei primären Gerechtigkeitsideologien stellt, wenn man so will, die notwendige Bedingung für eine gewisse Spannweite des Wirkungsgrads dar. Letztendlich entscheidend ist jedoch das Vorhandensein der sekundären Gerechtigkeitsideologien in einem Betrieb. Denn die Wirksamkeit kollektiver Mitbestimmung lässt sich nicht allein über die primären, in einem Betrieb mehr oder weniger einheitlich vertretenen Gerechtigkeitsideologien erklären. In diesem Fall würden wir einen übergreifenden Konsens unterstellen, der nicht in allen Fällen gegeben sein muss. Gerade weil durch die bestehenden Verteilungsarrangements die rationalen Interessen der Kollektivakteure nicht im gleichen Umfang befriedigt sein müssen, werden sie zur Durchsetzung dieser Interessen abweichende Gerechtigkeitsideologien ausbilden. Wir vermuten, dass die sekundären Ideologien der Kollektivakteure um so mehr voneinander abweichen, je stärker sie sich unter anderem an den Zielsetzungen der jeweiligen Interessenverbände orientieren. Gewerkschaftliche Vorstellungen von Beschäftigten zur Verteilungsgerechtigkeit sind aufgrund ihres inhärenten Solidarprinzips geeignet, sekundäre Ideologien des Kollektivismus oder Askriptivismus zu befördern. Demgegenüber kann die Übernahme wettbewerbsorientierter Positionen von Unternehmervereinigungen bei Managementvertretern die Auffassung befördern, be-

triebliche Entlohnungsgerechtigkeit sei nur auf der Basis eines reinen Leistungssystems ohne Basislohn möglich.

Für den Wirkungsgrad der Mitbestimmung ist es zunächst aber weniger wichtig, welche Ursachen sekundäre Ideologien haben. Entscheidend ist allein, *ob* die sekundären Ideologien der Kollektivakteure voneinander verschieden sind, und wenn ja, *in welchem Ausmaß* dies der Fall ist. In Betrieben, in denen der Betriebsrat und die Beschäftigten eine sekundäre Gerechtigkeitsideologie vertreten, die stark von der des Managements abweicht, ist die hinreichende Bedingung für eine hohe Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats gegeben. Erst wenn die Arbeitnehmervertreter eigene Vorstellungen über ihre verteilungspolitischen Ziele im Betrieb entwickeln, wird der von den primären Gerechtigkeitsideologien vorgegebene Rahmen in die soziale Praxis umgesetzt.

## 5. Empirische Ergebnisse

Um erste Hinweise auf die Gültigkeit der vorgestellten gerechtigkeits-theoretischen Erklärung betrieblicher Mitbestimmung zu erhalten, wollen wir nun empirische Ergebnisse aus einer Pilotstudie vorstellen, die im Jahr 1997 zur Vorbereitung einer derzeit noch laufenden standardisierten Erhebung durchgeführt wurde.<sup>6</sup> Im ersten Schritt werden wir das Methodendesign der Pilotstudie und die Operationalisierung unserer Begriffe darlegen. Dann werden wir die betriebsspezifischen Handlungskontexte entsprechend dem Grid-Group-Schema vorstellen und daran anschließend die fallspezifischen primären und sekundären Gerechtigkeitsideologien rekonstruieren. Im letzten Schritt wird es dann darum gehen, den Wirkungsgrad der Mitbestimmung in den vier untersuchten Betrieben zu beschreiben.

### *Methodendesign und Operationalisierung*

Die qualitative Pilotstudie wurde in vier Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in Südwestdeutschland durchgeführt. Das Kriterium für die Auswahl dieser Betriebe war die Einführung von Gruppenarbeit in den letzten drei Jahren vor der Erhebung. Befragt wurden Personalverantwortliche, Betriebsräte und Betroffene (mittlere und untere Führungskräfte sowie ausführende Beschäftigte). Bei den offenen Interviews kam ein strukturierter Leitfaden zum Einsatz, der je nach Befragtengruppe leichte Variationen aufwies. Von den 46 durchgeführten Interviews liegen 38 in transkribierter Form vor. Die Interviews wurden in Anlehnung an die „Qualitative Inhaltsanalyse“ von Mayring (1993) ausgewertet (vgl. Lotz et al. 1998).<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Beide Projekte – Pilotstudie und Haupterhebung – werden im Rahmen des Schwerpunkts „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“ von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert und von Bernd Wegener und Hansjörg Weitbrecht geleitet. Im Zentrum der Projekte steht die Einführung dezentralisierter Arbeitsorganisationsformen. Derzeit läuft eine standardisierte Befragung in 23 Unternehmen der westdeutschen Metallindustrie ab 100 Beschäftigten, die auf der Grundlage eines telefonischen Screenings (N= 4400) ausgewählt wurden.

<sup>7</sup> Entscheidend für die Auswahl dieses Auswertungsverfahrens war seine Systematik und Regelgebundenheit, über die interpersonale Vergleichbarkeit der Analyseschritte und intersub-

Zur Bestimmung der *Grid-Group-Struktur* des jeweiligen Betriebs wurde ein doppeltes Vorgehen gewählt. Als Hinweis auf die Ausprägung der Grid-Dimension haben wir das Ausmaß der Ausdifferenzierung hierarchischer Ebenen sowie das Ausmaß der Arbeitszerlegung betrachtet. So weit es möglich war, geschah dies über das jeweilige Organigramm oder die verfügbaren Stellen- und Aufgabenbeschreibungen. Die Group-Dimension wurde im Rahmen der Interviews über Fragen zur freiwilligen Kooperation und wechselseitigen Unterstützung zwischen Kollegen sowie über Aussagen zur Art der sozialen Kontakte erfasst.

Die Erfassung der primären und sekundären *Gerechtigkeitsideologien* geschieht über Aussagen der Befragten zur Verteilung von Belastungen unter den Mitarbeitern einer Arbeitsgruppe, zur Gestaltung des Entlohnungssystems, zur Möglichkeit der Verlustbeteiligung der Unternehmensmitglieder, zur Möglichkeit der Herstellung von Gerechtigkeit im Betrieb sowie zu deren Durchsetzungsinstanz.

Eine Einschätzung des *Wirkungsgrads der Mitbestimmung* erhalten wir über Aussagen der Befragten zu drei Ereignissen: (1) zur allgemeinen Beteiligung des Betriebsrats an vergangenen Entscheidungen des Managements, (2) zum Verhalten des Betriebsrats im Prozess der Einführung der Gruppenarbeit; (3) zum Verhalten des Betriebsrats bei der Gestaltung des Entlohnungssystems in gruppenarbeitsgestützten Fertigungs- und Montagebereichen. Auf dieser Basis wurde dem jeweiligen Betriebsrat ein Wirkungsgrad von hoch, mittel oder niedrig zugeordnet. Auf die bestehende *Verhandlungskultur* wurde auf der Grundlage von Aussagen zur Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Treffen zwischen Management und Betriebsrat im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit sowie über Typ und Anzahl von Betriebsvereinbarungen geschlossen. Die Art der *Verhandlungsziele* des Betriebsrats rekonstruieren wir über Aussagen zu den inhaltlichen Absichten des Betriebsrats, über dessen Gestaltungsvorschläge, über seine Stellung zur Gewerkschaft sowie über Inhalte von Betriebsvereinbarungen.

### ***Betriebsbeschreibung***

Der Betrieb *Alpha AG* ist Teil eines internationalen Konzerns der Metall- und Elektrobranche mit weltweit 14000 Beschäftigten. Er beschäftigt insgesamt 1300 Personen und ist in der ländlichen Umgebung der einzige größere Arbeitgeber. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 11,3 Jahre. Fast 60 Prozent der Mitarbeiter sind ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Die Einführung von Gruppenarbeit erfolgte hier in einer Montageabteilung mit 120 überwiegend weiblichen Beschäftigten. – Auch die *Beta AG* ist Teil eines internationalen Konzerns der Metall- und Elektrobranche mit weltweit etwa 170000 Beschäftigten. Der von uns untersuchte Werksbereich hatte 1996 ca. 1450 Mitarbeiter, davon waren 45 Prozent Facharbeiter. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit dieser Einheit beträgt ca. 25 Jahre. Im Zuge der Einführung neuer, technologisch hochwertiger Anlagen wurde Gruppen-

arbeit in Form von nacheinander gestarteten Pilotgruppen eingeführt. Diese Veränderungen waren mit einem Personalabbau von ca. 15 Prozent verbunden. – Die *Delta GmbH* ist ein in Deutschland angestammtes Familienunternehmen mit Niederlassungen im Ausland und insgesamt 1300 Mitarbeitern. Der von uns untersuchte tarifungebundene Betrieb gilt mit 800 Mitarbeitern als wichtigster Arbeitgeber in der ländlichen Region. Die Betriebszugehörigkeit beträgt durchschnittlich 13 Jahre. Lediglich 22 Prozent der Mitarbeiter sind ohne beruflichen Abschluss. Die Einführung der Gruppenarbeit erfolgte im Bereich Montage vor dem Hintergrund einer massiven Bedrohung des Produktionsstandorts. – Die *Omega GmbH* ist Automobilzulieferer und beschäftigt ca. 650 Personen an einem eher ländlichen Standort. Die Betriebszugehörigkeit beträgt durchschnittlich 15 Jahre. 20 Prozent der Mitarbeiter sind ohne Berufsabschluss. Zwischen 1992 und 1996 sind Umsatz und Mitarbeiterzahl um ca. 20 Prozent gesunken. Die Einführung von Gruppenarbeit ist in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung geplant worden. Nach Auskunft des Managements seien in der Umsetzungsphase arbeitsalltägliche bzw. ablauforganisatorische Probleme besprochen und Verbesserungsvorschläge durch die Gruppe unter Moderation der Berater erarbeitet worden. Diese Moderation ist jedoch nach Aussage der Mitarbeiter „plötzlich“ und „mittendrin“ abgebrochen worden, worauf die gesamte Gruppenarbeit zum Erliegen kam.

### ***Grid und Group***

Folgt man den Schilderungen der Befragten, so weisen die Betriebe *Alpha*, *Beta* und *Delta* eine relativ hohe soziale Kohäsion auf. Bei den beiden Betrieben mit eher ländlichen Standorten wird wiederholt darauf verwiesen, dass man im Betrieb zusammenhalten müsse und auch außerhalb des Betriebs soziale Kontakte gepflegt werden. Am stärksten ausgeprägt ist die Group-Dimension bei *Delta*. Denn hier finden sich in allen Beschreibungen Verweise auf das Bild der „Betriebsfamilie“. Bei *Beta* dominiert dagegen eher eine hohe Identifikation mit den Leistungen und den Produkten des Betriebs. Lediglich bei *Omega* ist eine relativ schwache Gruppeneinbindung zu konstatieren. Die Beschäftigten beschreiben sich überwiegend als „Einzelkämpfer“, die den Entscheidungen der Unternehmensleitung ausgeliefert sind. Was die Grid-Dimension anbelangt, so weisen *Alpha*, *Beta* und *Omega* eine differenzierte Organisationsstruktur mit relativ hohem Formalisierungsgrad der Arbeitsabläufe auf; bei *Delta* sind diese wesentlich weniger formalisiert.

### ***Primäre Gerechtigkeitsideologien***

Folgen wir dem vorgestellten Modell, so erwarten wir in den Betrieben mit hoher *group* Ausprägung – also bei *Alpha*, *Beta* und *Delta* – entweder Askriptivismus oder Kollektivismus als primäre Gerechtigkeitsideologien. Da wir bei *Omega* von einer geringen Gruppeneinbindung der Beschäftigten und einer hohen *grid* Ausprägung ausgehen müssen, ist dort Bürokratismus als primäre Gerechtigkeitsideologie zu erwarten.

Wie unsere Textanalysen zeigen, vertreten die Beschäftigten von *Alpha* in der

Tat Gerechtigkeitseinstellungen, die mit der Beschreibung des Askriptivismus übereinstimmen. Vor allem die Mitarbeiter, die in den neu eingerichteten Gruppen tätig sind, betonen immer wieder, dass Personen stärker nach ihrer Gruppenzugehörigkeit entlohnt werden sollten. Zwar halten sie einen allgemeinen Gruppenbonus für gerechtfertigt, doch sollte dieser wesentlich vom individuellen Beitrag zum Gruppenergebnis abhängig gemacht werden. Damit korrespondiert die Übereinstimmung von Managementvertretern wie Beschäftigten, Verlustbeteiligungen der Beschäftigten seien ungerecht, da dafür allein das Management verantwortlich sei.

Bei *Beta* finden wir ebenso vorwiegend askriptivistische Gerechtigkeitseinstellungen, die sich aber viel deutlicher auf die klassische Vorstellung von innerbetrieblichen Verteilungskämpfen zwischen Kapital und Arbeit gründen. Hier werden Gerechtigkeitsfragen vorrangig als Entlohnungsfragen diskutiert, die zwischen den beiderseitigen Repräsentativorganen *korporatistisch* verhandelt werden sollten. Das entscheidende Verteilungskriterium sollte aus der Sicht der Mehrheit der Befragten die individuelle Qualifikation und die entsprechende Tätigkeit am Arbeitsplatz sein. Darin spiegelt sich die Auffassung wider, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Tarifgruppe solle über das Einkommen einer Person entscheiden. Die Instanz, die für die Herstellung von Gerechtigkeit im Betrieb aus Sicht der Beschäftigten verantwortlich sein sollte, ist der Betriebsrat. Auf die Frage, ob die Beschäftigten in Krisensituationen auch an Unternehmensverlusten beteiligt werden sollten, antwortet die Mehrzahl mit „nein“. Die Gründe werden in der alleinigen Verantwortlichkeit des Managements für das Betriebsergebnis gesehen.

Bei *Omega* herrschen hingegen bürokratische Gerechtigkeitseinstellungen vor. Auffallend ist, dass die Unternehmensmitglieder hier vorrangig eine *fatalistische* Haltung gegenüber Fragen der Gerechtigkeit äußern. Gerechtigkeit sei unter den bestehenden Bedingungen, in denen die Geschäftsleitung letztlich diktiert, was zu tun sei, nicht realisierbar. Deshalb sei – wenn überhaupt – auch die Unternehmensleitung für die Herstellung gerechter Verhältnisse im Unternehmen zuständig. Einer Verlustbeteiligung stehen die Befragten im Unterschied zu den beiden vorhergehenden Betrieben nicht ablehnend gegenüber. Wenn es um die Sicherung der eigenen Arbeitsplätze geht, so eine Reihe von Mitarbeitern, müssten die Beschäftigten eben auch Kürzungen beim eigenen Einkommen in Kauf nehmen. Vorrangiges Bewertungskriterium bleibt jedoch in diesem Betrieb die individuelle Zufriedenheit, der Begriff des Gerechten wird von den Befragten nur selten herangezogen.

Die Befragten bei *Delta* sehen – ebenso wie bei *Omega* – die Unternehmensleitung als Instanz für die Herstellung von sozialer Gerechtigkeit. Doch wird dies hier anders akzentuiert: Nicht, weil die Unternehmensleitung sowieso diktiert, was im Unternehmen geschieht, sondern weil es Teil der Verantwortung und Fürsorgepflicht der Unternehmensleitung ihren Mitarbeitern gegenüber ist, für gerechte Verhältnisse im Betrieb zu sorgen. Dabei wird jedoch deutlich, dass es aus der Sicht der Beschäftigten keine grundsätzlichen Differenzen mit der Unternehmensleitung gibt. Vielmehr werden die Vorstellungen zur Gerechtigkeit vor dem Hintergrund eines Verständnisses des Betriebs als „Familie“ und „Gemeinschaft“ geschildert. Als ungerecht empfundene

Einzelentscheidungen der Unternehmensleitung werden von den Befragten nach eigenem Bekunden akzeptiert, weil dies letztlich im Interesse aller Beschäftigten sei. Deshalb sind die Befragten auch bereit – wenn es die wirtschaftliche Lage des Betriebs erfordert –, auf Teile des Einkommens zu verzichten. Unserer Beschreibung des *Kollektivismus* entspricht auch, dass die Befragten Gerechtigkeit im Betrieb vorwiegend mit Begriffen wie „Unterstützung der Schwachen“, „Hilfestellung zur Weiterqualifikation“ und „Lohnverzicht für neue Arbeitsplätze“ assoziieren. Der Betriebsrat findet bei diesen Schilderungen keine Erwähnung. Er wird nicht als Instanz angesehen, die für soziale Gerechtigkeit im Betrieb zuständig sei.<sup>8</sup>

Wir können an dieser Stelle bereits festhalten, dass wir auf der Grundlage unserer qualitativen Befragungen durchaus Hinweise für den postulierten Zusammenhang zwischen den strukturellen Bedingungen im Betrieb und den primären Gerechtigkeitsideologien finden.

### *Sekundäre Gerechtigkeitsideologien*

Wie verhält es sich aber mit den sekundären Gerechtigkeitsideologien in den vier Betrieben? Die ausgeprägtesten Unterschiede zwischen den Kollektivakteuren finden wir bei *Alpha* und *Beta*. Denn in beiden Betrieben beobachten wir zum Teil deutliche Diskrepanzen zwischen den sekundären Gerechtigkeitsideologien, die sich am klarsten bei Entlohnungsfragen zeigen. Während Vertreter des Managements bei *Alpha* hohe Kollektivlohnanteile präferieren, halten Mitarbeiter wie Betriebsrat einen deutlich höheren Entlohnungsanteil nach individueller Leistung für gerecht. Erklären lässt sich dies dadurch, dass leistungstärkere Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen Einbußen durch Absenkung ihres Lohns auf den Gruppenanteil befürchten müssen, während das Management in der Kollektiventlohnung einen Weg sieht, höhere Leistungen durch gruppeninternen Druck der produktiveren Mitarbeiter zu erreichen. Bei *Beta* liegt der umgekehrte Fall vor. Hier vertreten die Führungskräfte vor allem individualistische Entlohnungsvorstellungen, die in den Interviews in der Forderung nach einer rein individuellen Leistungsbewertung zu Tage treten. Demgegenüber halten Beschäftigte wie Betriebsräte an der Vorstellung fest, eine gerechte Entlohnung sei nur auf der Basis von repräsentativ ausgehandelten und tarifvertraglich festgelegten Lohngruppen möglich. Dies korrespondiert mit dem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und dem Umstand, dass die Betriebsratsmitglieder gleichzeitig zentrale Aufgaben in der Gewerkschaft wahrnehmen.

Bei *Delta* und *Omega* finden wir dagegen deutliche Übereinstimmungen in den sekundären Gerechtigkeitsideologien. So werden von beiden Akteursgruppen Lohnformen mit hohem Gruppenanteil als ungerecht abgelehnt, da der einzelne Mit-

<sup>8</sup> Nicht in der Pilotstudie vertreten ist die Gerechtigkeitsideologie des Individualismus. Da solche Vorstellungen durch den Glauben der Mitarbeiter an die strikte Individualvertretung ihrer Interessen gekennzeichnet sind, erwarten wir, dass sich in solchen Betrieben häufig überhaupt kein Betriebsrat konstituiert. Zugleich gehen wir davon aus, solche Vorstellungen vor allem in marktförmig organisierten Betrieben der sogenannten „neuen“ Industrien bzw. Dienstleistungen, z. B. der Softwareindustrie oder der Finanzdienstleistungen, zu finden.



arbeiter dann kaum in der Lage sei, seine persönliche Einkommenshöhe über die Individualleistung zu gestalten. Auffällig ist auch die im Vergleich zu *Alpha* und *Beta* merklich höhere Zustimmung zur Beteiligung der Beschäftigten an Unternehmensverlusten. Hinzu tritt die Präferenz für hierarchische Gerechtigkeitsmodelle: Während Mitarbeiter und Führungskräfte die Unternehmensleitung als kompetent zur Herstellung von Gerechtigkeit sehen, neigen die Betriebsräte eher zu fatalistischen Haltungen. Dieser Verzicht auf eigene gestalterische Positionen wird auch daran deutlich, dass der Betriebsrat bei *Delta* seine gewerkschaftlichen Kontakte aufgegeben und sich bewusst in Konfrontation mit der regionalen Gewerkschaftsleitung begeben hat.

### ***Vier Mitbestimmungswirklichkeiten***

Gemäß unserem Modell müssten wir in den Betrieben mit Bürokratismus, Askriptivismus oder Kollektivismus als primäre Gerechtigkeitsideologie einen vergleichsweise hohen Wirkungsgrad der Mitbestimmung finden. Dabei erwarten wir für die beiden Betriebe *Alpha* und *Beta* den höchsten Wirkungsgrad, denn in beiden Betrieben finden wir erstens die Gerechtigkeitsideologie des Askriptivismus und zweitens deutlich ausgeprägte Unterschiede in den sekundären Gerechtigkeitsideologien. Bei den Betrieben *Delta* und *Omega* müssten wir demgegenüber einen geringeren Wirkungsgrad feststellen. Denn hier sind *Bürokratismus* bzw. *Kollektivismus* die dominierenden Gerechtigkeitsideologien, und wir finden keine ausgeprägten Differenzen hinsichtlich der sekundären Gerechtigkeitsideologien. In beiden Fällen werden also Gerechtigkeitseinstellungen vertreten, die dem Betriebsrat allenfalls eine geringe Rolle bei innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen zubilligen und der Betriebsrat formuliert keine eigenständigen Gerechtigkeitserwartungen.

Nach Aussagen aller Befragten wurde der Betriebsrat bei *Alpha* von Anfang an in die Gestaltung der Gruppenarbeit einbezogen. Der Betriebsrat kann hier einige Verhandlungserfolge vorweisen, wie etwa eine Mindestlohngarantie während der Einführungsphase. Die Mitarbeiter zeigen sich mit den Verhandlungsergebnissen des Betriebsrats überwiegend zufrieden. Die *Verhandlungskultur* ist formalisiert. Dies belegt die hohe Zahl von Betriebsvereinbarungen zur Gestaltung von Gruppenarbeit sowie deren Ausführlichkeit: So gibt es detaillierte Regelungen zur Qualifikation der Gruppensprecher, zur Gruppensprecherwahl und zum Entlohnungssystem. Was die *Verhandlungsziele* des Betriebsrats anbelangt, so werden deutliche Abweichungen von denen des Managements sichtbar. Der Betriebsrat sieht sein Aufgabenfeld in erster Linie in der klassischen gewerkschaftlichen Überwachung der Mitarbeiterrechte. Nach Aussagen beider Seiten ist er häufig bereit, sich den Vorstellungen des Managements entgegenzustellen und auch mal „die Handbremse zu ziehen“. Dies wird auch vom Management bemängelt; es wünscht sich einen Betriebsrat als „kritischen Begleiter“, der „immer konstruktiv“ mitarbeiten sollte. Insgesamt gesehen können wir also den Wirkungsgrad des Betriebsrats als hoch bezeichnen.

Folgt man den Aussagen der Beschäftigten der *Beta AG*, so ist hier der Wirkungsgrad der Mitbestimmung relativ hoch. Der Betriebsrat informierte sich selbst schon relativ früh über die Gruppenarbeit und unterbreitete eigene Gestaltungsvor-

schläge. Auf seine Initiative hin wurden zahlreiche Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die im Wesentlichen auf den Arbeiterschut in der Gruppenarbeit abzielten. Die *Verhandlungskultur* ist wie bei Betrieb Alpha hoch formalisiert. Auch die *Verhandlungsziele* weichen von den Managementvorstellungen deutlich ab. Im Unterschied zu Alpha hat der Betriebsrat eigene Gestaltungsvorschläge in die Verhandlungen eingebracht, die zuvor mit der Belegschaft abgestimmt waren. So haben Betriebsratsvertreter die Belegschaft eigenständig über die Gruppenarbeit informiert und Widerstand gegen den drohenden Personalabbau organisiert. Nach Angaben der Vertreter des Managements habe sich die Rolle des Betriebsrats im Laufe des Veränderungsprozesses dann zu der eines „stillen Begleiters“ entwickelt. Dabei habe er aber weiterhin überwachende Funktionen ausgeübt. Entsprechend gibt der Betriebsrat selbst an, eine Schutz- und Kontrollfunktion auszuüben und Ansprechpartner für Mitarbeiter und Führungskräfte zu sein. Auch die Mitarbeiter bestätigen diese Sichtweise.

Der Wirkungsgrad der Mitbestimmung ist bei der *Delta GmbH* als eher niedrig einzuschätzen. So betonen die Managementvertreter zwar, dass „wir nichts machen ohne den Betriebsrat“. Allerdings beschränkt sich dies auf unverbindliche Information über Ziele und Vorstellungen der Geschäftsführung. Formale Verhandlungen mit dem Betriebsrat oder Betriebsvereinbarungen zur Einführung von Gruppenarbeit gab es nicht. Dementsprechend herrscht in diesem Betrieb eine personalisierte *Verhandlungskultur* zwischen den Kollektivakteuren vor. Genauso besteht weitgehende Interessenidentität zwischen Management (Unternehmensleitung) und Betriebsrat: Die Standortsicherung und der Erhalt von Arbeitsplätzen ist gemeinsames Ziel. Dies überbrückt die innerbetrieblichen Interessengegensätze und produziert eine starke Verbundenheit mit der Firma. Der „familiäre“ Charakter des Betriebs wird in den Schilderungen der Betriebsratsmitglieder hervorgehoben. So äußert ein Vertreter, dass man das Unternehmen „*nicht mit einer Firma vergleichen könne, die rein tariflich organisiert ist, wo auf der einen Seite das Arbeitnehmerlager ist und auf der anderen Seite das Arbeitgeberlager ist, und jetzt kämpfen wir gegeneinander. Die Firma ist ein Familienbetrieb. Und das ist sie heute noch. Jeder der hier drin ist, hat eine gewisse Zugehörigkeit... ich möchte behaupten, ich bin hier drin, wie wenn mir der Laden gehört*“. In dieser Aussage wird das Selbstverständnis des Betriebsrats deutlich: Er sieht sich weniger als autonome Interessenvertretung, sondern vielmehr als ein tragender Teil der „Unternehmensfamilie“. Sein oberstes Ziel besteht in einer kooperativen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Management. Aussagen von Mitarbeitern bestätigen dies. Allerdings wünschen sich die befragten Betriebsratsmitglieder von der Geschäftsleitung mehr Kooperation und „miteinander“ anstatt den bisherigen Ausschluss von relevanten Entscheidungsfeldern. Von Seiten der Mitarbeiter wird der Betriebsrat kaum wahrgenommen. Dies wird aber interessanterweise nicht negativ gesehen. Ein Gruppensprecher begründet diese Einstellung damit, dass Veränderungsmaßnahmen „politisch frei“ sein sollten.

Der Wirkungsgrad der Mitbestimmung bei *Omega* ist im Vergleich zu den anderen Betrieben als sehr niedrig einzuschätzen. Trotz einer eher formalen *Verhand-*

*lungskultur* der Kollektivakteure wird das Verhalten des Betriebsrats durchweg als „passiv“ beschrieben. Die Initiative liegt im Wesentlichen auf Seiten des Managements mit der erklärten Absicht, Widerstände im Vorhinein zu vermeiden. Der Betriebsrat selbst sieht seine Aufgaben auf Beratung und Überwachung beschränkt, da er seiner Wahrnehmung nach keine Entscheidungsbefugnisse habe. Die mangelnde Information und schwache Position des Betriebsrats wird von den befragten Mitarbeitern bestätigt. So konnte der Betriebsrat die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten nicht befördern. Einige Beschäftigte wünschen sich daher vom Betriebsrat eine wesentlich aktivere Rolle, so etwa bei der Durchsetzung seiner Mitspracherechte bei der Einführung neuer Arbeitsformen und beim Ausgleich der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen. Daraus lässt sich ableiten, dass der Betriebsrat selbst keine expliziten betriebspolitischen Ziele formuliert und diese auch beim Management nicht durchzusetzen versucht.

Abb. 5: Ergebnisse im Überblick

	Alpha	Beta	Delta	Omega
<i>Handlungsbedingungen</i>				
Formalisierung	hoch	hoch	niedrig	hoch
Gruppeneinbindung	stark	stark	stark	schwach
<i>Gerechtigkeitseinstellungen</i>				
Prinzipien	Beitrag am Ergebnis	Verhandlungsgegenstand	UL verantwortlich	UL diktiert
	Entlohnung nach Zugehörigkeit	Eingruppierung	Unterstützung / Hilfestellung	Gerechtigkeit nicht möglich
Primäre Ideologien	Askriptivismus	Askriptivismus	Kollektivismus	Bürokratismus
Sekundäre Ideologien				
- Management	Gruppenlohn	Individuallohn	Individuallohn	Individuallohn
- Belegschaft	Individuallohn	Tariflohn	Individuallohn	Individuallohn
<i>Wirkungsgrad der Mitbestimmung</i>	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig

In Abbildung 5 sind die Ergebnisse zu den Handlungsbedingungen, Gerechtigkeitseinstellungen und dem Wirkungsgrad der Mitbestimmung im Überblick zusammengefasst. Wir finden sowohl zwischen den Handlungsbedingungen und den primären Gerechtigkeitsideologien als auch zwischen den primären bzw. sekundären Gerechtigkeitsideologien und der Wirksamkeit der Mitbestimmung Zusammenhänge, die im Sinne unseres theoretischen Modells sind. Freilich können wir auf der Grundlage dieser qualitativen Ergebnisse noch keine Rückschlüsse auf die empirische Gültigkeit unseres Modells ableiten – sie dienen lediglich einer ersten Plausibilisierung.

## 6. Resümee

Wir sind der Frage nachgegangen, wie sich der Wirkungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung erklären lässt, ohne die Reduktionismen des Makro- und des Mikromodells zu reproduzieren. Dazu haben wir zunächst die Rolle individueller Einstellungen für kollektive Phänomene mit Hilfe des Erklärungsmodells des methodologischen Individualismus beschrieben. Auf der Basis kultursoziologischer Überlegungen haben wir dann einen theoretischen Rahmen umrissen, der die Gerechtigkeitsideologien von betrieblichen Akteuren als Mittler zwischen institutionellen Restriktionen und den Handlungen der Akteure herausstellt. Dieser Theorierahmen wurde schließlich für die Analyse der betrieblichen Mitbestimmung fruchtbar gemacht. Anhand explorativ gewonnener Daten aus einem Projekt zur Einführung von Gruppenarbeit haben wir folgende empirische Hinweise für die Gültigkeit unseres Modells erhalten:

- 1) Der Typus der primären Gerechtigkeitsideologie gibt den Rahmen für den Wirkungsgrad der Mitbestimmung vor. Während bürokratische und kollektivistische Gerechtigkeitsideologien mittlere und individualistische Ideologien niedrige Wirkungsgrade wahrscheinlich werden lassen, werden hohe Wirkungsgrade durch die gruppenintegrative Ideologie des Askriptivismus vorstrukturiert. Diese primären Gerechtigkeitsideologien ließen sich wiederum als Anpassung der Werthaltungen von Personen an institutionelle Restriktionen wie die betriebliche Grid-Group-Struktur beschreiben.
- 2) Die konkrete Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats ist eine Folge der Kombination aus primärer Ideologie als notwendiger und den gruppenspezifischen sekundären Ideologien als hinreichender Bedingung. Konvergenzen in den sekundären Ideologien haben eine verringernde, Divergenzen eine erhöhende Wirkung auf die Durchsetzungsfähigkeit.

Zum Abschluss wollen wir noch auf einige theoretische und empirische Schwächen hinweisen, die weitergehende Forschungsanstrengungen erfordern. Das erste Problem betrifft unsere monokausal anmutende Auswahl der institutionellen Restriktionen des Handlungsfelds Betrieb. So können neben betriebsendogenen Restriktionen wie der Grid-Group-Struktur auch exogene Faktoren wichtig werden, z.B. die Branchenstruktur und Absatzmarktdynamik sowie die Lage auf dem regionalen Arbeitsmarkt. In einem nächsten Schritt werden derartige Faktoren konzeptionell in das Modell integriert werden müssen. Inwieweit sie tatsächlich für die Gerechtigkeitseinstellungen der Beschäftigten von Bedeutung sind, wäre dann empirisch zu überprüfen.

Wichtiger ist jedoch, dass die von uns genannten Ergebnisse aufgrund des explorativen Designs und der geringen Fallzahl nur als vorläufig im Sinne der Begründung sozialer Gesetzmäßigkeiten betrachtet werden dürfen. Denn weder stützen sich unsere Ergebnisbeschreibungen auf eine adäquate Erfassung der individuellen Handlungskontexte der Beschäftigten, noch wurden deren Gerechtigkeitseinstellungen im strengen Sinne gemessen. Gerade letzteres ist aber notwendig, wenn wir verschiedene

Einflussgrößen für Gerechtigkeitseinstellungen in variierenden Kontexten überprüfen wollen. Unter diesem Blickwinkel reicht es nicht aus, dass eine Person das Einkommen beispielsweise von der Position einer Person abhängig machen will. Vielmehr ist entscheidend, in welcher *Intensität* die Befragten diese Meinung vertreten. Eine exakte Prüfung des hier postulierten Zusammenhangs von betriebsendogenen Handlungskontexten, Gerechtigkeitsideologien und dem Wirkungsgrad betrieblicher Mitbestimmung ist deshalb erst nach Abschluss einer derzeit laufenden standardisierten Befragung in 23 Betrieben zu erwarten.

## Literatur

- Ajzen, I. (1988): Attitudes, Personality, and Behavior. Chicago.
- Almond, G.A./Verba, S. (1989): The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Newbury Park.
- Archer, M.S. (1995): Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach. Cambridge.
- Bamberger, S./Kühnel, S.M./ Schmidt, P. (1999): The Impact of General Attitude on Decisions: A Framing Approach. In: Rationality and Society 11: 5-25.
- Beisheim, M./Eckhardstein, D./Müller, M. (1993): Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. München und Mering: 125-140.
- Bergmann, J. (1991): Bemerkungen zum Begriff der „betrieblichen Sozialordnung“. In: Hildebrandt, E. (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Berlin: 49-54.
- Bies, R.J./Tripp, T.M. (1995): The Use and Abuse of Power: Justice as Social Control. In: Cropanzano, R.S./Kacmar, K.M. (Hg.): Organizational Politics, Justice, and Support. Westport: 131-145.
- Bispinck, R. (1997): Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags. Eine Bestandsaufnahme neuer Entwicklungstendenzen in der Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen 50 (8): 551-560.
- Blume, O. (1964): Normen und Wirklichkeit der Betriebsverfassung. Tübingen.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Buhr, R. (1998): Unternehmen als Kulturräume. Eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext. Berlin.
- Burns, T.R./ Flam, H. (1987): The Shaping of Social Organization. Social Rule System Theory with Applications. London u.a.
- Cleff, T. (1997): Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang. Eine theoretische und empirische Untersuchung kultureller Einflüsse auf die Einstellung zu Regelungen industrieller Beziehungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden, Spanien, Türkei und den USA. München und Mering.
- Coleman, J. S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge/Mass.
- Cropanzano, R.S. (Hg.) (1992): Justice in the Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management. Hillsdale.
- Cropanzano, R.S./ Kacmar, K.M. (Hg.) (1995): Organizational Politics, Justice and Support. Managing the Social Climate of the Workplace. Westport.

- Douglas, M. (1982): *In the Active Voice*. London.
- Douglas, M. (1996): *Thought Styles*. London.
- Dybowski-Johannson, G. (1980): *Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen der Betriebsratstätigkeit*. Frankfurt/Main.
- Eagly, A.H./Chaiken, S. (1993): *The Psychology of Attitudes*. Orlando.
- Eckhardstein, D.v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): *Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen*. München und Mering.
- Fazio, R.H. (1986): *How do Attitudes Guide Behavior?* In: Sorrenino, R.M./Higgins, E.T. (Hg.): *Handbook of Motivation and Cognition*. New York: 204-243.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*. Reading.
- Folger, R./Cropanzano, R.S. (1998): *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks.
- Fürstenberg, F. (1958): *Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 10: 418-429.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge.
- Greenberg, J. (1988): *Cultivating an Image of Justice: Looking Fair on the Job*. In: *Academy of Management Executive*: 155-158.
- Greenberg, J. (1990): *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. In: *Journal of Management* 16: 399-432.
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1993): *Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie*. München und Mering.
- Habermas, J. (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. 2 Bde. Frankfurt/M.
- Hildebrandt, E. (Hg.) (1991): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*. Berlin.
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*. Berlin.
- Homans, G.C. (1953): *Status Among Clerical Workers*. In: *Human Organization* 12: 5-10.
- House, J.S. (1981): *Social Structure and Personality*. In: Rosenberg, M./Turner, R.H. (Hg.): *Social Psychology: Sociological Perspectives*. New York: 525-561.
- Jürgens, U. (1984): *Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik*. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): *Arbeitspolitik*. Opladen: 58-91.
- Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.) (1984): *Arbeitspolitik*. Opladen.
- Kabanoff, B. (1991): *Equity, Equality, Power, and Conflict*. In: *Academy of Management Review* 16: 416-441.
- Kabanoff, B. (1992): *Identifying Organisations' Distributive Culture Using Content Analysis*. Working Paper 92-023, Australian Graduate School of Management.
- Kaase, M./Newton, K. (Hg.) (1995): *Beliefs in Government*. Oxford.
- Kluegel, J.R. (1989): *Perceptions of Justice in the U.S. Split-Consciousness among the American Public*. Unpublished Manuscript.
- Kluegel, J.R./Smith, E.R. (1986): *Beliefs About Inequality. Americans Views of What Is and What Ought to Be*. New York.
- Kluegel, J.R./Mason, D./Wegener, B. (Hg.) (1995): *Social Justice and Political Change. Political Opinion in Capitalist and Post-Communist Nations*. New York.

- Kohn, M.L./Schooler, C. (1983): Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects. In: dies. (Hg.): *Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification*. Norwood: 125-153.
- Kohn, M.L./Naoui, A./Schoenbach, C./Schooler, C./Slomczynski, K.M. (1990): Position in the Class Structure and Psychological Functioning: a Comparative Analysis of the United States, Japan and Poland. *American Journal of Sociology* 95: 964-1008.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/M.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. *Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen.
- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim.
- LaPiere, R.T. (1934): Attitudes vs. Actions. In: *Social Forces* 13: 230-237.
- Lengfeld, H. (1998): Kollektive Interessen, Politik und symbolische Interaktion im Betrieb. In: *Industrielle Beziehungen* 5/4: 438-456.
- Lepsius, M.R. (1990a): Interessen und Ideen. Die Zurechnungsproblematik bei Max Weber. In: ders.: *Interessen, Ideen und Institutionen*. Opladen: 31-43.
- Lepsius, M.R. (1990b): Kulturelle Dimensionen der sozialen Schichtung. In: ders.: *Interessen, Ideen und Institutionen*. Opladen: 96-116.
- Liebig, S. (1995): Gerechtigkeitsvorstellungen und Unternehmenskultur. Befunde zu den Bedingungen von Gerechtigkeitsbeurteilungen in Unternehmen. In: *Industrielle Beziehungen* 2: 345-366.
- Liebig, S. (1997): *Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen*. München und Mering.
- Liebig, S. (1999): Der Nutzen moralischer Gefühle: Gerechtigkeitsforschung in Organisationen. *Industrielle Beziehungen* 6: 214-227.
- Liebig, S./Wegener, B. (1995): Primäre und sekundäre Ideologien: Ein Vergleich von Gerechtigkeitsvorstellungen in Deutschland und den USA. In: Müller, H.-P./Wegener, B. (Hg.): *Soziale Ungleichheit und soziale Gerechtigkeit*. Opladen: 265-293.
- Lind, E.A./Tyler, T.R. (1988): *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York.
- Lotz, M./Meyer, S./Brendel, K. (1998): Verteilungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen. Manuskript. Humboldt-Universität zu Berlin/Universität Heidelberg.
- Mayring, P. (1993): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim.
- Meindl, J.R. (1989): Managing to Be Fair: An Exploration of Values, Motives, and Leadership. In: *Administration Science Quarterly* 34: 252-276.
- Merton, R.K. (1957): *Social Theory and Social Structure*. New York.
- Moorman, R.H. (1991): Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. In: *Journal for Applied Psychology* 76: 845-855.
- Müller, H.P. (1995): Soziale Differenzierung und makrosoziologische Gerechtigkeit. Ein Vergleich von Max Weber und Michael Walzer. In: Müller, H.P./Wegener, B. (Hg.): *Soziale Ungleichheit und Soziale Gerechtigkeit*. Opladen: 135-155.
- Müller, H.P. (1996): Das wissenschaftliche Kapital der Kultur. Neuere kultursoziologische Analysen. In: *Berliner Journal für Soziologie* 6: 113-26.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Mitbestimmung als kollektiver Lernprozeß. Versuch über die Betriebsverfassung. In: Rudolph, K./Wickert, C. (Hg.): *Geschichte als Möglichkeit*. Festschrift für Helga Grebing. Essen: 42-54.

- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien Industrieller Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen* 3/1: 36-64.
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H.-J./Weyrather, I. (1997): *Neue Technologien in der Verhandlungsarena. Schweden, Großbritannien und Deutschland im Vergleich.* München und Mering.
- Neuloh, O. (1956): *Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung.* Tübingen.
- Neuloh, O. (1960): *Der neue Betriebsstil. Untersuchung über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung.* Tübingen.
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg.) (1997): *Theorien der Organisation.* Opladen.
- Osterloh, M. (1993): *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung.* Stuttgart.
- Schienstock, G. (1985): Sozialwissenschaftliche Theoriebildung im Bereich der Arbeitsbeziehungen. In: Endruweit, G./Gaugler, E./Stahle, W.H./Wilpert, B. (Hg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen: Deutschland, Österreich, Schweiz.* Berlin: 305-325.
- Schienstock, G. (1993): Soziologie des Managements: Eine Prozeßperspektive. In: Stahle, H.W./Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung* 3. Berlin/New York: 271-308.
- Schooler, C. (1996): Cultural and Social-Structural Explanations of Cross-National Psychological Differences. In: *Annual Review of Sociology* 22: 323-349.
- Schwinger, T. (1981): Steuerung und Rechtfertigung sozialer Prozesse durch Gerechtigkeitsnormen. In: Grunwald, W./ Lilge, H.G. (Hg.) *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen.* Bern: 97-107.
- Sheppard, B.H./ Lewicki, R.J./ Minton, J.W. (1992): *Organizational Justice. The Search for Fairness in the Workplace,* New York.
- Sterkel, G. (1997): *Beteiligungseuphorie und Emanzipationsbarrieren. Probleme mit betrieblicher Partizipation.* Münster.
- Stouffer, S.A./ Suchman, E.A./ DeVinney, L.C./ Star, S.A./ Williams, R.M. (1949): *The American Soldier: Adjustment During Army Life (Vol.1).* Princeton.
- Thompson, M./Ellis, R./ Wildavsky, A. (1990): *Cultural Theory.* Boulder.
- Triandis, H.C. (1994): *Culture and Social Behavior.* New York.
- Trinczek, R. (1987): *Zur Struktur innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse. Ein Beitrag zur Analyse industrieller Beziehungen im Betrieb am Beispiel einer Fallstudie zur Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags.* Diss. Erlangen.
- Trinczek, R. (1993): *Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster.* Habil. Erlangen.
- Vanberg, V. (1975): *Die zwei Soziologien: Individualismus und Kollektivismus in der Sozialtheorie.* Tübingen.
- Wassermann, W. (1992): *Arbeiten im Kleinbetrieb. Interessenvertretung im deutschen Alltag.* Köln.
- Weber, H. (1981): *Soziologie des Betriebsrats. Managementstrategien und Handlungssituationen betrieblicher Interessenvertreter.* Frankfurt/Main.
- Wegener, B. (1992): Gerechtigkeitsforschung und Legitimationsnormen. In: *Zeitschrift für Soziologie* 21: 269-283.
- Wegener, B./Liebig, S. (1993): Eine Grid-Group-Analyse Sozialer Gerechtigkeit. Die neuen und alten Bundesländer im Vergleich. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 45: 668-690.
- Wegener, B./Liebig, S. (1998): Gerechtigkeitsideologien 1991 - 1996. In: Meulemann, H. (Hg.): *Werte und nationale Identität im vereinten Deutschland. Erklärungsansätze der Umfrageforschung,* Opladen: 25-59.



- Weitbrecht, H./Braun, W.-M. (1999): Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen: In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. A. München und Mering: 79-101.
- Welskopp, T. (1994): Ein modernes Klassenkonzept für die vergleichende Geschichte industrialisierter und industrieller Gesellschaften. In: Lauschke, K./Welskopp, T. (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts. Essen: 48-106.
- Wilpert, B./Rayley, J. (1983): Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung. Frankfurt/Main.
- Wirth, C. (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München und Mering.
- Wittel, A. (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin.
- Wright, E.O. (1985): Classes. London.
- Zachert, U. (1997): Modernisierung oder Liquidation der Tarifautonomie? In: Kritische Justiz 30 (4): 411-428.
- Zeuner, B. (1995): „Probleme des Klassenkampfes“ im Betrieb. In: PROKLA 100: 341-379.